

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Provedení strategické analýzy vybrané přepravní společnosti
Realization of Strategic Analysis of a Selected Transport Company

Student:

Bc. Vesna Čosićová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vesna Čosićová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Provedení strategické analýzy vybrané přepravní společnosti**
Realization of Strategic Analysis of a Selected Transport Company

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace společnosti
5. Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti
6. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: **18.11.2016**

Datum odevzdání: **21.04.2017**

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

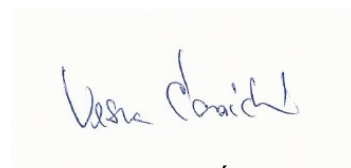


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu uvádím v seznamu použitých zdrojů. Přílohu č. 2, která mi byla poskytnuta, jsem samostatně doplnila.”

V Ostravě dne 21. dubna 2017



Bc. Vesna Čosićová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za vstřícnost, cenné rady a odbornou pomoc při tvorbě diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Význam a struktura strategické analýzy	7
2.1	Vymezení základních pojmů	7
2.1.1	Strategie	7
2.1.2	Vize, mise a cíle	9
2.2	Strategické řízení	11
2.2.1	Vývoj strategického řízení	11
2.2.2	Kroky strategického řízení organizace	12
2.3	Strategická analýza	14
2.3.1	Strategická analýza okolí organizace	16
2.3.2	Strategická analýza vnitřního prostředí organizace	21
2.4	SWOT analýza	27
2.5	Výběr vhodné strategie	29
3	Charakteristika vybrané společnosti	31
4	Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti	33
4.1	PEST analýza	33
4.1.1	Politické faktory	33
4.1.2	Ekonomické faktory	34
4.1.3	Sociální faktory	37
4.1.4	Technologické faktory	37
4.2	Porterova analýza konkurenčního prostředí	38
4.2.1	Rivalita v odvětví	38
4.2.2	Vyjednávací síla zákazníků	42
4.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů	42
4.2.4	Hrozba substitutů	43
4.2.5	Hrozba nových konkurentů	43
4.3	Metoda „4C“	44
4.3.1	Náklady (Costs)	44
4.3.2	Zákazníci (Customers)	45
4.3.3	Národní specifika (Country)	46

4.3.4	Konkurence (Competition)	46
4.4	Finanční analýza	47
4.4.1	Ukazatele rentability	47
4.4.2	Ukazatele aktivity	49
4.4.3	Ukazatele likvidity	51
4.4.4	Ukazatele zadluženosti	52
4.5	SWOT Analýza	53
4.5.1	Silné stránky	54
4.5.2	Slabé stránky	55
4.5.3	Příležitosti	55
4.5.4	Hrozby	56
5	Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení	59
5.1	Udržení stávajících zákazníků	59
5.2	Získání nových zákazníků	60
5.3	Ostatní doporučení	61
6	Závěr	63
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratk	66
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je důležité pro podnikatelský subjekt sledovat jak vývoj konkurence, tak změny trhu, které probíhají v blízkém i vzdálenějším okolí organizace. Chce-li společnost na trhu uspět, je důležité, aby na tyto změny reagovala velmi pružně. Dalším neméně významným faktorem pro úspěch je odlišnost od ostatních. V tomto ohledu je spatřována největší konkurenční výhoda. K zajištění výhod a dlouhodobé stability a výkonnosti podniku by měl pomoci koloběh, který bývá označován jako strategické řízení. V rámci strategického řízení je zahrnuta bezpochybně také strategická analýza, pomocí které podnik může zhodnotit svou současnou situaci a budoucí fungování. V této diplomové práci bude zpracována strategická analýza vybrané přepravní společnosti.

Přepravní společnost ABC, s.r.o. je nadnárodní společností, která má pobočky po celém světě. Jedná se o zavedenou společnost s dlouholetou tradicí a širokým spektrem nabízených služeb. V rámci ČR má společnost na tisíce stálých klientů. Společnost byla vybrána, jelikož autorce práce přišla problematika přepravní společnosti zajímavá pro zpracování strategické analýzy. Také má autorka možnost získat interní dokumenty společnosti a konzultace s vedením. Díky těmto možnostem je spatřována výhoda ve zpracování strategické analýzy, která by mohla věrně zhodnotit postavení společnosti na trhu a zjistit silné a slabé stránky společnosti.

Cílem diplomové práce je pomocí vybraných interních a externích metod zhodnotit strategickou situaci analyzovaného podniku a navrhnout vhodná doporučení do budoucna.

Ve druhé kapitole budou popsána teoretická východiska jak samotného strategického řízení, tak strategické analýzy. Dále budou popsány jednotlivé interní a externí metody strategické analýzy. Ve třetí kapitole bude představena analyzovaná společnost, která nese pro účely této práce název ABC, s.r.o., jelikož si vedení společnosti nepřeje, aby byl zmíněn původní název. Společnost podniká v přepravním odvětví jak v České republice, tak po celém světě. Čtvrtá kapitola je aplikační, kdy jsou použity některé z analýz, které jsou popsány v kapitole druhé. Budou využity analýzy jak pro vnitřní prostředí, tak vnější a nakonec také souhrnná analýza. V rámci externí analýzy bude v aplikační části použita PEST analýza, která zkoumá čtyři

oblasti, díky kterým by mohl být průběh podnikání ovlivněn. Porterova analýza konkurenčního odvětví jak již napovídá název, zkoumá prostředí podniku co se týče jak stávajících, tak i nově příchozích konkurentů. Poslední externí analýzou bude metoda 4C, která zkoumá oblasti jako jsou náklady, zákazníci, konkurence a národní specifika. V rámci interní analýzy bude provedena finanční analýza za období tří let, díky které bude zhodnocena finanční stabilita zkoumané společnosti. Poslední aplikovanou analýzou bude SWOT analýza, která pomáhá sloučit výsledky jak interní, tak externí analýzy a díky ní mohou být identifikovány silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku. Pátá kapitola slouží k zachycení návrhů a doporučení autorky práce, které by mohly přispět ke zlepšení strategické pozice společnosti v budoucnu.

2 Význam a struktura strategické analýzy

Kapitola bude zaměřená na teoretické aspekty strategického řízení a plánování. Budou vymezeny základní pojmy jako jsou mise, vize a cíle, které musejí být při strategické analýze určeny. Dále budou popsány vybrané metody vnitřní a vnější analýzy.

2.1 Vymezení základních pojmů

Stanovení strategie začíná strategickou analýzou, která je základním prvkem celého procesu strategického řízení. V následující podkapitole budou vymezeny vybrané základní pojmy, které souvisí s tématem strategické analýzy, a to zejména strategie a s ní související základní principy strategického myšlení, dále pak vize, mise a cíle.

2.1.1 Strategie

Pojem strategie (Strategy) je odvozen z řeckého slova stratós (vojsko) a původně označovalo umění vést bitvy, řídit vojenské operace a velet vojskům. Mezi řízením vojenských operací a působením organizace v dnešním konkurenčním prostředí existuje mnoho podstatných podobností. Proto vznikl pojem strategie během druhé poloviny 20. století do podnikatelských aktivit a stal se neoddělitelnou součástí manažerských aktivit. (Warner, 2010, Horváthová, 2013)

Zuzák (2011) uvádí, že vojenské strategie, principy, postupy a filozofii lze i po mnoha staletích aplikovat na formulaci podnikové strategie. Dosahování cílů podniků je totiž chápáno jako boj mezi podnikem a jeho zákazníky, dodavateli a konkurenty.

Obsah pojmu strategie se pokusilo vysvětlit mnoho autorů. Mezi nejznámější teorie patří. H. Mintzberg, který zastává názor, že strategie je víc, než to, co organizace zamýšlí udělat. Strategie vyjadřuje také to, co organizace skutečně dělá. Na základě toho definuje strategii jako “šablonu” v záplavě rozhodnutí nebo činů. Model je výsledkem jakýchkoliv úmyslných strategií, které jsou skutečně realizovány, ale současně také jakýchkoliv nečekaných, spontánních strategií. Mintzberg vyjadřuje svůj pohled na strategii prostřednictvím pěti charakteristik “5P”. “Plan” – strategie jako plán je návodem, který má cílevědomě usměrňovat chování v určité situaci. “Ploy” – strategie má obsahovat manévr, kterým chce organizace zmást své konkurenty, bez toho, aby jim odhalila své skutečné závěry. “Pattern” – strategie by

měla být vzorem, který zajišťuje pravidelnost chování, vyjadřuje logiku strategických úvah a ovlivňuje například také způsob řešení náhodně vznikajících rozhodovacích situací. “Position” – strategie vyjadřuje umístění organizace v odvětví či tržní pozici jejích produktů. “Perspective” – zdůrazňuje myšlení a rozhodování vrcholového vedení organizace zaměřené na budoucnost. Strategie má vyjadřovat vizi, koncepci či kulturu, se kterou se musí ztotožnit všichni zaměstnanci organizace, aby podle ní usměrňovali své budoucí chování. (Horváthová, 2013)

K vytvoření úspěšné strategie je důležitá schopnost manažera uvažovat strategicky. Strategické myšlení je charakterizováno jako snaha analyticky využít všech dostupných informací, které vytváří obraz o omezujících a povzbuzujících podmínkách. (Horváthová, 2013)

Předpokladem účinného strategického rozhodování a tvorby strategie je osvojení si principů strategického myšlení (Matusiková et al., 2014):

- Princip variantnosti – schopnost vytvořit strategii alespoň ve dvou variantách. Tímto je zajištěna flexibilita strategie a odvrácení strategického překvapení (nečekané situace),
- Princip permanentnosti – práce na tvorbě strategie spočívá v nutnosti trvalého sledování vývoje faktorů, na nichž je strategie založena. Současně je nutné všechny sledované faktory porovnávat s předpokládanými výsledky. Odchytky mohou být poté operativně řešeny přechodem na jinou variantu strategie,
- Princip celosvětového systémového přístupu – vychází ze skutečnosti, že je celý svět stále více propojen. Proto musí strategie vycházet ze znalosti vnějšího prostředí organizace,
- Princip tvůrčího přístupu – je postaven na inovaci, jelikož pouze inovující organizace mají možnost uspět ve stále se měnících tržních podmínkách,
- Princip interdisciplinarity – umožňuje pracovat s poznatky a využívat je napříč všemi obory. Zajišťuje tedy širší pohled na danou problematiku,

- Princip vědomí práce s rizikem – jelikož je riziko všudypřítomné, je nutné mu předcházet. Velmi důležité je poznat riziko, jelikož je jednodušší se proti němu chránit,
- Princip koncentrace zdrojů – zdůraznění důležitosti umění práce se zdroji. Důležitá je schopnost manažerů identifikovat strategické cíle a podřídít jim rozhodování o umístění zdrojů, aby nedocházelo k jejich plýtvání. Díky tomuto plýtvání dochází ke ztrátě konkurenční výhody na trhu,
- Princip zpětnovazebního myšlení – není možné přejít na další etapu strategického rozhodování aniž by nebyla provedena kontrola.

2.1.2 Vize, mise a cíle

Vize

Pojem vize pochází z latinského slova „visio“, tedy vidina, představa, vidění do budoucna. Jedná se o formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů organizace. Budoucí vývoj a postavení organizace z pohledu managementu. Vize musí také inspirovat zaměstnance k aktivnímu řešení problémů. Vize slouží pouze k vnitřním účelům organizace. Nebývá dlouhá, dostačujících je několik jasně stanovených bodů.

Mise

Mise neboli poslání je odrazem vize organizace. Soustředí se na současnost, ale musí být propojena s budoucností. Poslání vyjadřuje goodwill organizace, což znamená představu vedení, jak by měla být organizace vnímána navenek. Udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat.

Jak uvádí Mallaya (2007), mise by měla definovat současný stav společnosti a měla by být stanovena na klíčové kompetence společnosti. Soustředit se na hlavní aktivity společnosti, obsahovat sociopolitické potřeby, kterých má být dosaženo, včetně reakce na ně. Důležité je určení klíčových stakeholderů. Mise by měla vyplývat z filozofie organizace, z jejích hodnot, etiky a kultury. Mise také slouží ke stanovení plánů, jak docílit strategické výhody. Důležité je vymezení předností organizace.

Podle Matusikové (2014, str. 9) mise odpovídá na tři základní otázky - kdo jsme, co děláme, kam směřujeme.

Pro zajištění efektivity mise existuje několik podmínek, které je vhodné dodržovat. Poslání musí být **tržně** orientované. V tomto případě bude jasně vymezen vztah organizace k trhu, na němž působí a identifikovány jednotlivé skupiny zákazníků i potřeb, jež organizace uspokojuje. Další podmínkou je **realizovatelnost** poslání. Primárně se jedná o předmět činnosti, jelikož optimálně koncipovaná mise garantuje rozvoj organizace. Neméně nezbytnou podmínkou je **motivující** složka, která podporuje sounáležitost zaměstnanců. Poslední podmínkou je **specifičnost** poslání, což by mělo vyjadřovat hodnotový systém organizace, její vztah k zákazníkům, dodavatelům a konkurentům. (Matusiková et al., 2014)

Matusiková et al. (2014, str. 10) uvádí znaky dobrého poslání:

- *Zdůrazňuje hlavní hodnoty,*
- *Vymezuje pole působnosti,*
- *Je jednoduché, jednoznačné, stručné,*
- *Na formulaci se podílí všichni zaměstnanci,*
- *Je podporováno vrcholovým vedením.*

Problémové oblasti poslání:

- *Nikdo se jím neřídí, je napsáno jen formálně,*
- *Příliš dlouhé a široce formulované poslání,*
- *Příliš úzké – omezuje periferní vidění.*

Cíle

Cíl je koncový bod plánování. Je to místo nebo stav, kam se chce organizace dostat v budoucnu. Jedná se o počáteční prvek plánování, ze kterého vychází celý proces. Cíle musí být jednoznačně formulovány a musí mít vymezený časový rámec. Stanovení cílů je velmi důležitou součástí plánování a cíle musejí být přesně formulovány. V případě, že bude formulace chybná, celé plánování ztrácí význam. (Horváthová, 2013)

Jak uvádí Matusiková et al. (2014), cíle je možné členit z různých hledisek a to podle času na krátkodobé (roční a kratší), střednědobé (rok až pět let) a dlouhodobé (pět až deset let), podle rozsahu přesnosti na strategické (otevřené cíle, které nemají časový horizont pro měření), taktické (definovány na ročním základě)

a operativní (konkrétní a uzavřené cíle, které mají informativní charakter), podle toho, kdo si cíle stanovuje na individuální a kolektivní, podle významu cílů na primární a dílčí a podle vztahu mezi cíli na komplementární (dosahování jednoho cíle vede k dosahování i druhého cíle), konkurenční (dosahování jednoho cíle omezuje dosahování druhého), protikladné (dosahování jednoho cíle vede k vyloučení dosažení druhého) a indiferentní (dosahování cílů na sobě není závislé).

Při stanovení jakýchkoliv cílů je nutné postupovat podle metodiky SMART, což znamená, že cíle musí být (Matusiková et al, 2014):

- **Specific** – znamená, že všechny cíle musí být konkrétně formulovány, musejí být specifické,
- **Measurable** – důležitá je měřitelnost cílů, kde jsme schopni určit jejich přesné hodnoty,
- **Achievable** – cíle musejí být akceptovatelné z hlediska existujících či budoucích podmínek,
- **Relevant** – vztažen k reálné strategii, k dosavadním cílům organizace,
- **Timely** – znamená, že cíle musejí být termínované a sledovatelné, v případě absence časového určení by mohlo docházet k odkladům plnění cílů.

2.2 Strategické řízení

Strategie je podstatou strategického řízení, které může být charakterizováno jako proces tvorby a implementace strategií, jež mají pro organizaci rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro ni výhodného výsledku.

Strategickému řízení je připisována nejvyšší důležitost v rámci řízení uskutečňovaných vedením firmy. Jeho vznik je datován do poloviny 80. let 20. století, kdy se začala pozornost zaměřovat převážně na oblast lidských zdrojů, technologie a organizace. (Grasseová et al., 2012)

2.2.1 Vývoj strategického řízení

První fáze, která začala v 50. a 60. letech 20. století, může být charakterizována využíváním metod dlouhodobého plánování, jelikož se toto období

vyznačovalo stabilitou a dostatkem zdrojů. Dlouhodobé plánování bylo zaměřeno na vnitřní procesy a jejich racionalizaci.

Druhá fáze se objevuje koncem 60. let a začátkem 70. let 20. století. Změna plyne v důsledku měnících se vnějších podmínek (vznik energetických krizí) a nástupu osobních počítačů. Organizace začala být chápána jako otevřený systém, který je závislý na svém okolí.

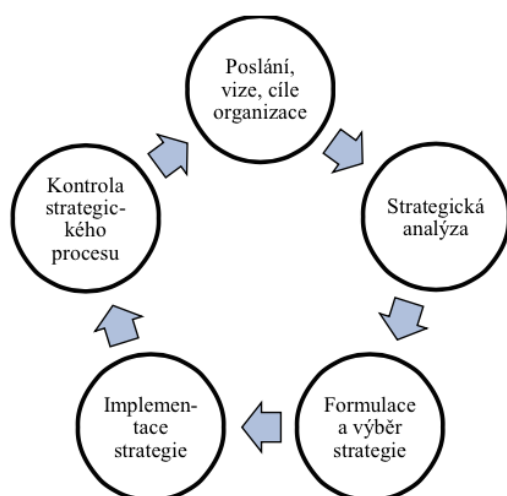
Poslední fáze začala ve druhé polovině 70. let 20. století. Tato **třetí fáze** je chápána jako široce postavený systém strategického řízení. Manažeři věnovali více pozornosti spolehlivosti a realizovatelnosti strategie. Strategické plánování bylo doplněno o etapu implementace, hodnocení a kontrolu strategie. Strategické řízení je tedy chápáno jako souvislý proces se zpětnou vazbou.

Jak uvádí Horváthová (2013, str. 196) *”Dnes je strategické řízení chápáno jako proces, jímž organizace a vrcholový management určuje kam míří ve střednědobém a dlouhodobém časovém horizontu = strategický záměr. Jak se tam chtějí dostat = strategický plán. Jak zajistí, aby se dostali tam, kam chtějí = řízení organizace a jejích činností a částí tak, aby se nepřetržitě pohybovala směrem ke splnění strategického plánu.”*

2.2.2 Kroky strategického řízení organizace

K dnešnímu dni neexistuje ideální model strategického řízení a v dohledné době pravděpodobně ani nevznikne. Na základě zkušeností mohou být pouze stanoveny kroky, které by měl každý manažer podniknout, aby se jím uplatňované strategické řízení tomu ideálnímu podobalo. Mezi základních pět kroků strategického řízení jsou řazeny: identifikace podnikových vizí, cílů a mise; strategická analýza; formulace a výběr strategie; implementace strategie a strategická kontrola. Strategické řízení je tedy uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích, které se opakují a navzájem na sebe navazují. Graficky je tento proces znázorněn na obrázku č. 2.1. (Matusiková et al., 2014)

Obrázek č. 2.1: *Proces strategického řízení*



Zdroj: Janečková, Horváthová, 2007 (upraveno)

Krok 1. Identifikace podnikových vizí, cílů a mise

Poslání a vize je představa organizace do budoucna, která je jejich prostřednictvím prezentována zaměstnancům organizace i veřejnosti. Poslání je způsob, jakým lze dosáhnout vize. Cíle blíže určují očekávaný budoucí stav. Jelikož cíle jsou dány konkrétně, jsou určeny výhradně pro zaměstnance organizace.

Krok 2. Strategická analýza

Strategická analýza se zabývá jak vnitřním okolím organizace, tak i tím vnějším. Při analýze vnějšího prostředí dochází k nalezení vnějších faktorů, které ovlivňují fungování organizace. Vyhodnocuje se například hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví. V rámci vnitřní analýzy se manažeři snaží určit klíčové oblasti, díky kterým se organizace odlišuje od konkurentů.

Krok 3. Formulace a výběr strategie

Při formulaci strategie je vytvořeno více variant, které povedou k dosažení stanovených cílů. Ze všech navržených možností vybere vrcholový management jednu strategii, kterou považuje za nejvhodnější. Je tedy proveden výběr strategie, se kterou jsou poté seznámeni všichni zaměstnanci, aby se mohli podílet na realizaci strategie. Za výběr strategie je odpovědný vrcholový management.

Krok 4. Implementace strategie

Zavádění strategie na všech pracovních úrovních v organizaci. Zaměstnanci se chovají podle provedených strategických rozhodnutí, mění své způsoby chování v souladu s vybranou strategií.

Krok 5. Strategická kontrola

Důležitou součástí jakéhokoliv plánování je kontrola a případná zpětná vazba. Úkolem je kontrolovat a sledovat vývoj realizace zvolené strategie. V případě potřeby jsou v tomto kroku zaváděna opravná opatření. (Horváthová, 2013)

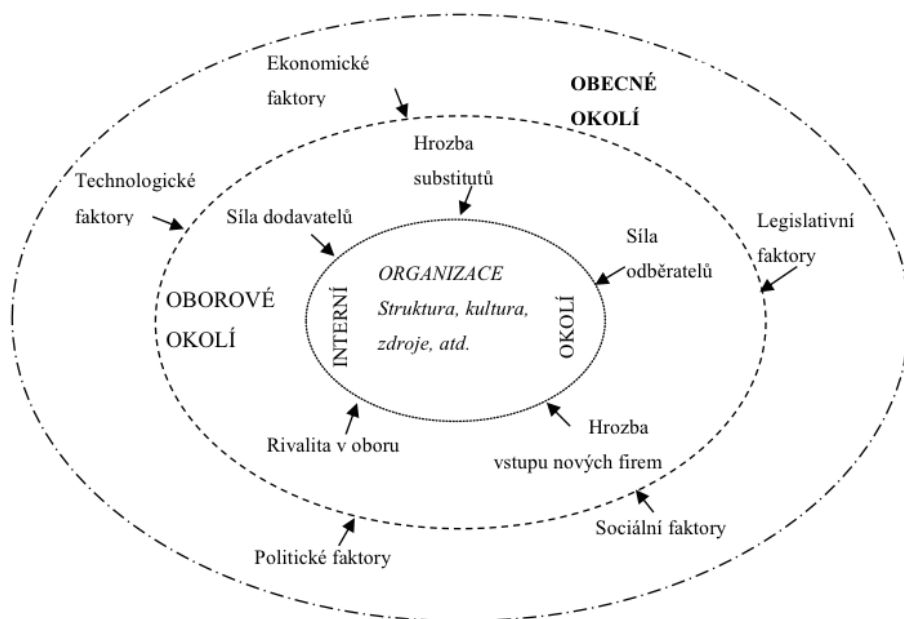
2.3 Strategická analýza

Základem pro stanovení strategie podniku, která povede k dosažení konkurenční výhody, je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Proces stanovení strategie je poměrně složitý. Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy, která obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku a zdrojovým potenciálem podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006)

„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a formulaci strategie organizace. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a závislosti, které mezi faktory existují“. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 9)

Analýza okolí organizace se zabývá jak vnějším prostředím (podnikatelským odvětvím, ve kterém organizace působí, národním prostředím), tak vnitřním prostředím organizace. Na obrázku č. 2.2 je znázorněno jak vnější, tak vnitřní okolí organizace a faktory, které na tato okolí působí.

Obrázek č. 2.2: Podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: Mallaya (2007, str. 40)

Proč musí organizace analyzovat své okolí? Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí. Aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít. Aby se mohla dívat na organizaci jako celek. Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti. Aby předešla překvapení od konkurentů. Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Organizace analyzuje své okolí, aby věděla, s jakými vlivy musí při svém fungování počítat. Ze stejného důvodu analyzuje i své vnitřní okolí. Díky strategické analýze je organizace schopna poznat minulý vývoj a hodnotit stav současný. Pro úspěšné fungování organizace a její růst, je nutné najít soulad vývoje organizace s jejím okolím. (Matusiková et al., 2014).

Rozsah působení okolí na organizaci je velký a může být rozdělen do několika vrstev. Některé faktory jsou ovlivnitelné, některé nikoliv. Čím vzdálenější je prostředí od organizace, tím méně je touto organizací ovlivnitelné. Z tohoto pohledu je analýza rozdělena na interní (vnitřní) a externí (vnější). Analýza interní zkoumá vše, co je uvnitř organizace. Oproti tomu externí analýza zkoumá vše, co je mimo organizaci. (Matusiková et al., 2014)

2.3.1 Strategická analýza okolí organizace

Analýza okolí se zaměřuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Analýza se soustřeďuje na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. S rozvojem vědy, techniky, informačních systémů aj. se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky podstatně rozšířil. Svět je dnes velmi propojený a cokoli se stane někde na světě, se promítne do výsledků různých podniků. Analýza zkoumá vývoj vnějších faktorů, které ovlivnily minulé a současné chování a pozici podniku, jelikož o nich lze předpokládat, že budou mít významnou roli i v budoucím vývoji.

Okolí organizace se skládá z prvků vně podniku jako jsou státní orgány, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé, aj. Okolí vytváří možnosti získání vstupu do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků či služeb a tvoří rámcové podmínky pro jednání a rozhodování podniku. Vývoj okolí podniku je vysoce proměnlivý. Tempo a frekvence změn ho stále zrychlují. Význam i rozsah jednotlivých faktorů se mohou v průběhu času měnit, případně se mohou objevit nové faktory. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Metody analýzy okolí organizace

V této podkapitole budou stručně popsány jednotlivé metody, které jsou využívány pro analýzu okolí organizace.

PESTE analýza

PESTE analýza, která má plno rozšíření (PESTLE, PEST, STEP, SLEPTE), je analýza makroprostředí, která se začala formovat v 60. letech 20. století, avšak významu nabyla až v 80. letech 20. století.

Výraz PESTE značí jednotlivé segmenty makroprostředí. V této verzi se jedná o **P**oliticko-legislativní, **E**konomické, **S**ociální, **T**echnologické a **E**kologické faktory. V některých případech jsou politicko-legislativní faktory rozděleny na dvě skupiny (PESTLE).

Jednotlivé organizace, ale i celou ekonomiku, ovlivňují **politické** faktory dané země. Tyto faktory jsou jedním z podstatných vlivů, které determinují důvěru investorů, možnosti rozvoje a konkurenceschopnost. Fungování ekonomiky je z velké

části ovlivněno legislativou. Stát je také významným zaměstnavatelem a spotřebitelem.

Makroekonomické trendy mají vliv na fungování organizací, a to především z hlediska jejich úspěšnosti. Ekonomický růst vyvolává různé příležitosti nebo také hrozby, se kterými se musí organizace vypořádat. Organizace ovlivňují čtyři základní ekonomické ukazatele: ekonomický růst, úrokovou míru, směnný kurz a míru inflace.

Mezi **sociální** faktory jsou zařazeny změny společenského chování a demografické změny. Tyto faktory mají vliv na poptávku a nabídku po zboží a službách. V rámci sociálních faktorů jsou sledovány především: životní postoje, pohled obyvatelstva na svět, rozdíl mezi příjmy různých společenských vrstev, kulturní zvyklosti, aj.

V okolí neustále probíhají **technologické a technické** změny, kterým se musí organizace podřizovat, aby nebyla zaostalá a nevyužívala zastaralé možnosti. Změny bývají velmi rychlé a náhlé, proto značně ovlivňují okolí. Aby byla organizace konkurenceschopná, musí sledovat vývoj a investovat do nových technologií.

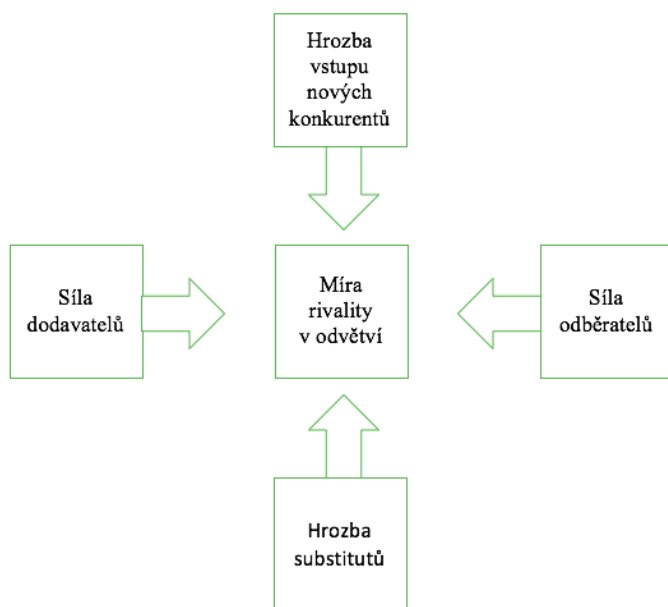
V posledních desetiletích patří **ekologie** k hlavním faktorům, na které musí organizace brát ohled. Ekologické faktory jsou provázány také s legislativními, jelikož stále více zákonů obsahuje nějaké ekologické úpravy. Organizace proto musí dbát na to, aby nepoškozovaly životní prostředí. (Matusiková et al., 2014)

Porterova analýza konkurenčního prostředí

Jednou z nejvyužívanějších analýz mikroprostředí je Porterova analýza konkurenčního prostředí (také známá jako Porterův model pěti konkurenčních sil – Porter's Five Forces). Cílem je pochopit síly, které v daném odvětví působí a zjistit, které síly mají největší vliv na budoucí vývoj organizace.

Původní model vznikl na přelomu 70. a 80. let 20. století a autorem je Michael Porter. Dle Portera by měl každý podnik před vstupem na trh provést analýzu „pěti sil“, mezi které se řadí síla dodavatelů, síla odběratelů, hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví, hrozba substitutů a míra rivality v odvětví viz obrázek č. 2.3.

Obrázek č. 2.3: *Analýza konkurenčního prostředí*



Zdroj: vlastní zpracování

V 90. letech 20. stol. byl pak po kritice různých autorů doplněn ještě o působení dalšího faktoru, který může být pojmenován jako „vnější činitel“. Za tímto je možné si představit výrobce komplementů, vládu anebo veřejnost. (Matusiková et al., 2014)

Síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatňovat svou sílu tím, že zvyšují cenu svého zboží a služeb nebo regulováním kvality svých produktů. Dodavatelé mohou ovlivnit náklady, dostupnost a kvalitu vstupů organizace. Čím méně je dodavatelů na trhu, tím je vyšší vyjednávací síla.

Dle Matusikové et al. (2014) lze obecně vliv dodavatelů a jejich sílu charakterizovat následujícím způsobem. Koncentrace – vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, pokud v odvětví neexistují dostupné substituty daného vstupu nebo konkurenční firmy. Diverzifikace – pokud dodavatel dodává pouze jedné společnosti a je závislý na těchto příjmech, bude jeho vyjednávací síla menší, než v případě, že dodává svůj produkt do více společností. Náklady na změnu – síla dodavatele je nižší v případě, že organizace může snadno nebo s nízkými náklady vyměnit dodavatele. Sdružování dodavatelů – pokud existují různá sdružení dodavatelů, roste jejich síla

a síla vyjednávání. Vláda – v mnoha ekonomikách funguje vláda jako dodavatel nebo poskytovatel licencí, může proto vyniknout značnou vyjednávací sílu.

Síla odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci mohou ovlivňovat konkurenční prostředí a tlačit ceny produktů dolů. Jejich zájmem je udržovat dobré obchodní podmínky a možnost ovlivňování podmínek spolupráce s dodavatelskou organizací. Síla odběratelů je závislá na tom, jak je organizace závislá na objemu příjmů od jednotlivého zákazníka. Síla odběratelů může být ovlivněna následujícími charakteristikami (Matusiková et al., 2014):

- Diferenciace – produkty s unikátními vlastnostmi snižují sílu odběratelů a naopak,
- Koncentrace – kde je málo kupujících, kteří představují vysoký podíl příjmů společnosti, je vyjednávací síla vysoká,
- Ziskovost – zákazníci s nízkými příjmy, malými zdroji nebo nízkou ziskovostí jsou více citliví na změny cen,
- Kvalita a image – kde je pro zákazníka důležitá kvalita, případně určitá značka, tam je citlivost na změnu cen nižší.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V případě, že je daný trh ziskový, je pro další organizace velmi lákavý, jelikož na ně chtějí vstoupit a dosáhnout zisk. Vstupem nových organizací se ziskovost bude snižovat. Čím jsou bariéry vstupu na trh nižší, tím je hrozba vstupu nových konkurentů vyšší a naopak.

Nově vstupující organizace čelí především těmto bariérám (Matusiková et al., 2014):

- Odrazující cena, která je na trhu uplatněna – někdy organizace při vstupu dalších konkurentů sníží ceny svých produktů a nově vstupující organizace je tak ve značné nevýhodě,
- Vstupní náklady – náklady na založení a start podnikání mohou odradit případné nově vstupující organizace,
- Odvetná opatření – existující organizace mají podstatné zdroje a vůli bojovat proti nově přichozím,

- Zkušenosti – dlouholeté zkušenosti organizace pomáhají redukovat úroveň jejich nákladů,
- Ostatní nákladové výhody – existující organizace mohou kontrolovat klíčové vstupy a dodavatele, vlastní technologie a lokaci,
- Diferenciace produktu – vysoké náklady spojené s propagací výrobku mohou pro nové organizace znamenat významnou bariéru,
- Přístup k distribučním kanálům.

Hrozba substitutů

Substituty jsou výrobky, které jsou si navzájem podobné. Mají podobné vlastnosti a jsou navzájem nahraditelné. Pokud se cena nebo výkon substitutu stane pro zákazníka zajímavější, je ohrožen odbyt stávající organizace.

Substituty představují zvýšenou hrozbu hlavně v případě relativně dobrého poměru mezi cenou a výkonem produktu – existuje zde relativně vysoké riziko, že zákazníci dají přednost substitutu, pokud mají tyto produkty nebo služby příznivé vlastnosti za nízké ceny. Druhým případem jsou náklady na změnu – zde je hrozba substitutu nízká, pokud jsou náklady na změnu produktu vysoké. (Matusiková et al., 2014)

Míra rivality v odvětví

Ze všech pěti faktorů je míra rivality v odvětví tím nejdůležitějším faktorem. Na jeho základě hodnotíme atraktivitu a ziskovost daného oboru. Čím je stupeň rivality vyšší, tím je zisk v odvětví více klesající. Soupeření konkurentů se projevuje zejména snižováním ceny a tím dochází ke snižování zisku v odvětví.

Jak uvádí Matusiková et al. (2014), intenzita konkurence v odvětví je dána růstem trhu – pokud je silný růst trhu ve stávajícím oboru, snižuje se rivalita. Počtem konkurentů – rivalita zesiluje, když existuje velké množství konkurentů. Velikostí a schopností konkurentů – pokud mají konkurenti zhruba stejné výrobní kapacity nebo jsou stejně velkými organizacemi, pak je jejich rivalita intenzivnější. Strukturou cen a nákladů – pokud jsou vysoké fixní náklady, dochází k velkému boji o podíl na trhu a tím narůstá intenzita konkurence. Pokud klesá cena produktu, je také konkurence vyšší. Bariérami vstupu a výstupu – pokud jsou malé nebo žádné bariéry

vstupu, rivalita roste. Snadnou zaměnitelností produktu – diferenciací produktu může zákazníci odradit od změny. Různorodostí – pokud jsou na trhu organizace stejné velikosti a mají podobnou konkurenční pozici, míra rivality roste.

Metoda 4C

Tato metoda je využívána k analýze globalizačních trendů. Hlavním cílem metody je podnítit vrcholové manažery, aby se zabývali vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavějším k hrozbám a příležitostem, které vznikají v okolí podniku.

Název „4 C“ je odvozen z počátečních písmen čtyř anglických slov (Sedláčková, 2000):

- customers (zákazníci) – zde jsou zařazeny například požadavky zákazníků a jednotný marketing,
- country (národní specifika) – k podstatným specifikům patří zejména obchodní politika, technické standardy, kulturní a institucionální normy jednotlivých zemí,
- costs (náklady) – zde jsou především náklady na vývoj, na dopravu, výnosy z rozsahu,
- competitors (konkurence) – tento faktor zahrnuje hlavně globální konkurenci a provázanost činností.

2.3.2 Strategická analýza vnitřního prostředí organizace

Analýza vnitřního prostředí bývá užívána ke zjištění současného postavení organizace. Je nutné zjistit v čem organizace vyniká – má tedy silné stránky, a v čem jsou pro změnu její slabé stránky. Níže bude podrobněji několik interních analýz zpracováno. (Matusiková et al., 2014)

Analýza klíčových faktorů

Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky organizace, je nutné analyzovat její vnitřní faktory. Mezi tyto faktory patří dle Matusikové et al. (2014):

- *Faktory technického rozvoje* – technický rozvoj značně přispívá k vytvoření výhody organizace. Zlepšuje současný výrobek či výrobní proces. Cílem

technického rozvoje je přivést organizaci do fáze, kdy je schopna uspokojit zákazníka lépe a rychleji, než konkurence. K vědecko-technologickému postoji existují tři přístupy a to ofenzivní inovátoři, defenzivní následníci či defenzivní imitátoři,

- *Marketingové a distribuční faktory* – obsahem marketingu jsou podnikové činnosti zajišťující potřeby a přání na trhu za účelem jejich přeměny v ziskové příležitosti organizace a jejich realizaci. Zde je velmi důležitý tzv. marketingový mix, což je soubor marketingových nástrojů, díky kterému je dosahováno marketingových cílů organizace. Řadí se do něj čtyři oblasti – produkt, cena, distribuce a komunikace,
- *Výrobní faktory a řízení výroby* – organizace se zde musí vypořádat s otázkou co se týče objemu výroby, výrobních kapacit, stupni automatizace, postupu při výrobě, dělby práce, atd.,
- *Faktory podnikových a pracovních zdrojů* – při této analýze je zkoumáno, jestli je v organizaci dostatek správných lidí s potřebnými znalostmi a na správném místě. Organizace se snaží zaměstnávat loajální zaměstnance, kteří budou školeni a ochotni se nadále učit novým věcem. Důležitá je motivace a dobrá informovanost,
- *Finanční a rozpočtové faktory* – v této oblasti organizace zkoumá finanční situaci. Dostatek financí organizaci zaručuje stabilitu, udržení nebo případné zlepšení konkurenční pozice.

Sledování finančních ukazatelů je jednou z nejdůležitějších oblastí, kterou sledují stakeholdeři, věřitelé i management organizace.

Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní zhodnocení současné úrovně finanční situace organizace a příprava opatření ke zlepšení ekonomické situace organizace do budoucna. Do finanční analýzy se promítá objem a kvalita výroby, úroveň marketingové a obchodní činnosti, inovační aktivita a další. Jako každá analýza je i tato rozdělena do několika fází. První fází je diagnóza základních charakteristik finanční situace, ve druhé fázi se provádí hlubší rozbor příčin zjištěného stavu a posledním krokem je identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření.

Finanční ukazatele jsou důležitou informací o podniku, jelikož odrážejí úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost. Zájem o finanční situaci organizace má mnoho subjektů, například vlastníci, věřitelé či obchodní věřitelé.

Mezi základní zdroje finanční analýzy patří výkazy **finančního účetnictví**, které jsou řazeny mezi výkazy externí a patří zde rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow a výkazy **vnitropodnikového účetnictví**, které si každá organizace vytváří dle svého uvážení a nejsou veřejně dostupné.

Finanční analýzu lze provést prostřednictvím analýzy absolutních ukazatelů nebo poměrových ukazatelů. Veškeré teoretické poznatky o finanční analýze v rámci této diplomové práce budou vycházet z publikací (Dluhošová, 2010) a (Pešková a Jindřichovská, 2012).

Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza je výchozím bodem celé finanční analýzy. Jedná se o seznámení se s finanční situací organizace. Analýza absolutních ukazatelů je často využívána, jelikož vychází z dostupných účetních výkazů. Nevýhodou je obtížná srovnatelnost absolutních ukazatelů s ostatními organizacemi, proto je tato analýza využívána pro vnitropodnikové srovnání. Analýza se provádí ve dvou krocích:

- Horizontální (také známá jako analýza vývojových trendů) – sleduje jak se jednotlivé položky výkazů mění v čase. Porovnávání jednotlivých položek výkazů probíhá po řádcích, tedy horizontálně. Sleduje se jak absolutní (rozdíl hodnoty ukazatele za běžné a předešlé období), tak i procentní změna jednotlivých položek (podíl absolutní změny a hodnoty ukazatele předešlého období vynásobený číslem sto),
- Vertikální (také známá jako strukturní) – vyjadřuje procentní rozbor výkazů. Jedná se o vyčíslení procentuálního podílu položek na celku (např. jednotlivé položky majetku na celkových aktivech).

Součástí analýzy poměrových ukazatelů jsou tzv. **rozdílové ukazatele**. Mezi nejčastěji využívaný rozdílový ukazatel patří **čistý pracovní kapitál**. Vypočte se jako rozdíl mezi aktivy a krátkodobými závazky. Jedná se o část oběžných aktiv, která je financována z dlouhodobých zdrojů. Díky čistému pracovnímu kapitálu lze určit platební schopnost organizace.

Analýza poměrových ukazatelů

Mezi základní okruhy poměrových ukazatelů patří ukazatele finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a kapitálového trhu. Vzorce těchto poměrových ukazatelů jsou k nalezení v Příloze č. 1.

1. Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Organizace ke svému financování využívají jak vlastní, tak i cizí kapitál. Ukazatele zadluženosti vyjadřují poměr, v jakém jsou financovány aktivity organizace vlastními a cizími zdroji. Mezi nejvýznamnější ukazatele patří **ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech**, který charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, do jaké míry je podnik schopen krýt své aktivity vlastními zdroji. Dalším ukazatelem je **stupeň krytí stálých aktiv**. Dlouhodobý majetek organizace by měl být financován z dlouhodobých zdrojů. Čím vyšší je ukazatel, tím je situace organizace lepší. Ideální je dosažení 100%, což znamená, že jsou veškerá stálá aktiva kryta dlouhodobým kapitálem. Důležitým ukazatelem je nesporně **ukazatel celkové zadluženosti**. Celková zadluženost měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek organizace. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je riziko věřitelů. Posledním vybraným ukazatelem je **ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu**. Akceptovatelná míra zadluženosti vlastního kapitálu závisí na postoji vlastníků k riziku a také na fázi vývoje organizace.

2. Ukazatele rentability

Rentabilita, neboli také výnosnost, představuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím vloženého kapitálu. Jedná se o nejsledovanější ukazatele v praxi. Mezi nejvýznamnější patří rentabilita aktiv, rentabilita dlouhodobých zdrojů, rentabilita tržeb a rentabilita vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, tedy i jejich zhodnocení v zisku.

3. Ukazatele likvidity

Likvidita, neboli také platební schopnost, vyjadřuje, jak je organizace schopna hradit své závazky. Jedná se o schopnost organizace přeměnit svůj majetek na peněžní

prostředky tak, aby byla schopna včas hradit těmito prostředky své závazky. Mezi ukazatele patří ukazatel celkové likvidity, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

4. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují, jak jsou jednotlivé složky aktiv využívány organizací, jejich efektivnost a míru využití. Ukazatel obratu celkových aktiv měří intenzitu využití celkového majetku. Doba obratu zase vyjadřuje, za jaké časové období dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Nejčastěji využívané ukazatele jsou obrátka celkových aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek nebo doba obratu závazků.

5. Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu

Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu jako jediné z předešlých kombinují účetní a tržní hodnoty. Hodnoty těchto ukazatelů jsou důležité především pro investory, jelikož je zajímá výnos z jejich investic. Informují o tom, jak hodnotí budoucnost podniku právě investor. Mezi tyto ukazatele patří čistý zisk na akcii nebo dividendový výnos.

VRIO analýza

VRIO analýza hledá konkurenceschopnost nebo konkurenční výhodu ve zdrojích organizace. Jedná se o zdroje finanční, materiální, nemateriální a lidské. Název je odvozen ze čtyř aspektů, které musejí být splněny, aby zdroje vytvářely konkurenční výhodu. (Peng, 2014) Jedná se o:

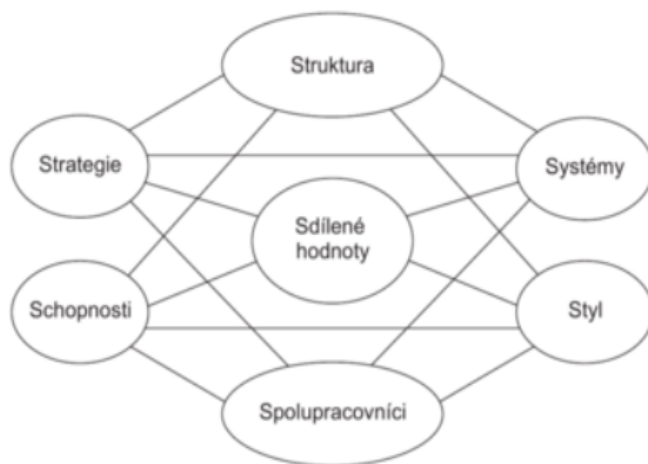
- **Value** (hodnota) – jak je zdroj nákladný, jaká je jeho dostupnost na trhu,
- **Rareness** (vzácnost) – jaký je výskyt zdroje, jestli je vzácný,
- **Imitability** (napodobitelnost) – jaká je nahraditelnost zdroje zdrojem jiným,
- **Organization** (organizace) – jaké je uspořádání organizace a jak vyhovuje využívání zdrojů.

Každý zdroj je dle těchto čtyř aspektů posuzován. Za konkurenční výhodu lze považovat ten zdroj, který vyhovuje všem aspektům. Metoda je tvořena řadou otázek, kde je zjišťováno, v čem je daná organizace lepší, než jiná. Je něco zvláštního na organizaci, že lépe prosperuje? Má přístup ke zdrojům, které ostatní nemají? Jsou zaměstnanci loajální? (Matusiková et al., 2014)

Model „7S“

Model byl vytvořen pracovníky firmy McKinsey v 70. letech. Hlavním účelem je určení kritických faktorů úspěchu, neboť chce-li společnost provést efektivní změny, musí být zohledněno všech sedm faktorů najednou. Model je rozdělen na měkké a tvrdé faktory. Mezi tvrdá S patří strategie, struktura a systém ve společnosti. Dají se snadno identifikovat a rozpoznat. Vedení organizace je může ovlivnit. K měkkým S se řadí zbylé faktory, jako jsou styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Vymezení měkkých S je složitější a přímo ovlivňují firemní kulturu. Na obrázku č. 2.4 jsou model znázorněn pro ilustraci. (Mallaya, 2007)

Obrázek č. 2.4: Model „7S“



Zdroj: Mallaya, 2007 (upraveno)

Níže budou blíže určeny jednotlivé faktory:

- Strategie – jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti,
- Struktura – obsahová a funkční náplň ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti a vztahu mezi podnikatelskými jednotkami,
- Systémy – jedná se o formální a neformální procedury sloužící k řízení denní aktivity organizace, např. manažerské formační systémy, komunikační a kontrolní systémy,
- Spolupracovníci – lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vzájemné vztahy, motivace,

- Schopnosti – profesionální znalost a kompetence uvnitř organizace,
- Styl – přístup managementu k řízení a řešení problémů,
- Sdílené hodnoty – základní skutečnosti a principy respektované pracovníky, které jsou úzce spojeny s vizí organizace.

Portfolio analýza

Cílem portfolio analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které mají vliv na volbu cílů a strategie podniku. Vychází z analýzy budoucích trendů a marketingového prostředí. Tyto poznatky vytváří východisko pro sestavení portfolio strategií. Pro analýzu a modelování je využíváno především faktorů, které může organizace přímo či nepřímo ovlivnit. (Jakubíková, 2013)

Existují různé modifikace portfolio analýzy. Mezi nejznámější jsou řazeny portfolio matice BCG (hodnotí relativní podíl na trhu a růst trhu) a portfolio matice GE (hodnotí atraktivitu trhu a konkurenční pozici).

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je vhodným integrujícím nástrojem v rámci strategické situační analýzy. Cílem je identifikovat, do jaké míry je současná strategie firmy schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Na rozdíl od ostatních metod, které zkoumají interní nebo externí prostředí společnosti, SWOT analýza spojuje obojí. Název vychází z počátečních písmen čtyř anglických slov – strenghts, weaknesses, oportunities a threats. Jedná se o silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Díky těmto čtyřem prvkům lze získat informace, které specifikují a hodnotí stávající úroveň analyzovaného podniku. (Bensoussan, Fleisher, 2012)

SWOT analýza zkoumá vzájemné vztahy výsledků externí a interní analýzy a bývá označována jako jeden z nejčastěji využívaných nástrojů strategického managementu. Aby mohl podnik dlouhodobě růst, musí se zabývat faktory, které mu to umožní a vyvarovat se naopak těch, které růst zpomalují. (Bartusková, 2015a)

SWOT analýza je rozdělena na interní SW a externí OT analýzu. Interní analýza je název pro identifikaci silných a slabých stránek organizace. Jedná se o faktory, nad kterými má organizace vysoký stupeň kontroly, např. zdroje, kapacity, organizační kultura, operační systémy, personální praktiky či hodnoty manažerů

organizace. Tyto aktivity mohou být přímo ovlivněny rozhodováním manažerů. Externí analýza je název pro identifikaci příležitostí a hrozeb, které na organizaci působí a ta nad nimi nemá kontrolu. Jedná se o legislativní, ekologické, ekonomické, politické a sociální faktory. Důležité je zaměřit se také na působení organizací, které působí v blízkém prostředí organizace. Na organizaci působí rozhodnutí skupin jako jsou například dodavatelé, odběratelé, konkurence a distributoři. Je velmi důležité brát v úvahu všechny možné hrozby.

Důležité je samozřejmě dodržet zásady při zpracování SWOT analýzy. Mezi tyto zásady patří, že by závěry vyplývající z této analýzy měly být relevantní, je potřeba se soustředit na významná fakta a jevy, identifikovat fakta strategické úrovně, je nutné být objektivní a hodnotit jednotlivé faktory dle jejich důležitosti. (Bartusková, 2015b)

Sledované faktory jsou poté zapisovány do SWOT matice, viz obrázek č. 2.5, která se skládá ze čtyř kvadrantů: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Obrázek č. 2.5: *SWOT matice*

	SWOT matice	
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Dobrá pověst a postavení na trhu Konkurenční výhody Nákladové výhody	Nízká ziskovost Stabilita procesů Vysoké ceny
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Vstup na nové trhy Nový výrobek Noví zákazníci	Nová konkurence Pomalý růst trhu Změna legislativy

Zdroj: vlastní zpracování

Před vytvořením SWOT analýzy musí být jasně stanoven účel využití. SWOT analýza může být využita například k definování vize, podklad pro formulaci strategických cílů nebo podklad pro identifikaci kritických oblastí. (Grasseová, 2010).

SWOT analýza je uplatňována především pro zjištění a následné rozvíjení silných stránek a příležitostí a naopak potlačování slabých stránek a eliminaci hrozeb.

Analýza není pouhé sepsání všech čtyř stránek, důležité je na začátku správně rozřadit jednotlivé faktory. Poté je nutné přiřadit jednotlivým faktorům odpovídající významnost. Toto ohodnocení provádí management organizace. Pro vyhodnocování lze využít jak jednoduché metody (bodovací metoda), tak složitější metody (metoda párového srovnání). (Bartusková, 2015a)

Konečné hodnocení SWOT analýzy spočívá v součtu zvláště interní a externí části matice. Tyto součty vytvoří souřadnice výsledné strategie. Varianty, ze kterých bude konečná strategická alternativa vybrána, budou plynout právě z takto sestavené SWOT analýzy. Jedná se o následující varianty:

- Strategie SO – využití vlastních silných stránek pro využití vnějších příležitostí,
- Strategie WO – překonání vlastních slabých stránek využitím vnějších příležitostí,
- Strategie ST – využití vlastních silných stránek a eliminace vnějších hrozeb,
- Strategie WT – odstranění slabých stránek a následné snižování dopadů vnějších hrozeb.

Závěrem SWOT analýzy by mělo být sestavení přehledného výsledku, kde jsou popsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ke každému faktoru by neměl chybět stručný komentář, který by měl zahrnovat vzájemné vazby faktorů, výběr faktorů, které je třeba eliminovat a které využít, kroky do budoucna. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008)

2.5 Výběr vhodné strategie

Strategie udává, kam by měla organizace směřovat v budoucnu. Současně také odpovídá na otázku, jak může organizace dosáhnout svých dlouhodobých cílů. Formulování strategie je záležitostí celé podnikové hierarchie a ne jen vrcholového managementu. Důležitá je individualita každé organizace. Strategie, která by se mohla zdát pro jednu organizaci vhodná, nemusí vyhovovat druhé. Strategie by měla vždy odpovídat aktuálnímu stavu. (Tichá, 2008)

Jak uvádí Matusiková et al., (2014), volba strategie zahrnuje tři klíčové oblasti:

- Oblast konkurenční strategie (volba pozice organizace vůči konkurentům),

- Oblast strategického směřování (otázky výběru produktů a služeb),
- Oblast volby metody prosazení strategie (sloučení podniků, kooperace, aj.).

Úspěšnost zvolené strategie lze hodnotit podle několika obecných kritérií. Prvním je **vhodnost**, což znamená jak zvolená strategie dokáže využívat silné stránky organizace a příležitosti. Druhou je **přijatelnost**, která vyjadřuje jak strategie naplňuje očekávání stakeholderů. A poslední je **proveditelnost**, kterou se sleduje, jestli má organizace dostatek zdrojů k provedení zvolené strategie. (Tyll, 2014)

3 Charakteristika vybrané společnosti

V praktické části diplomové práce bude zpracována strategická analýza v konkrétních podmínkách vybrané organizace. Jelikož si vedení organizace nepřeje zveřejnit název, bude použit fiktivní název organizace ABC, s.r.o. Veškeré údaje o společnosti jsou čerpány jejích z interních zdrojů.

Společnost ABC, s.r.o. je vlastněna společností Danzas Holding AG, která je zapsána ve Švýcarské konfederaci a je součástí přední světové poštovní a logistické skupiny Deutsche Post DHL Group, skládající se z několika divizí: DHL Express, DHL Parcel, DHL eCommerce, DHL Global Forwarding, DHL Freight a DHL Supply Chain.

Předmětem podnikání společnosti ABC, s.r.o. je:

- silniční motorová doprava nákladní,
- výroba, obchod a služby neuvedené v 1 až 3 živnostenského zákona,
- klempířství a oprava karoserií,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Historie společnosti ABC, s.r.o. začíná v roce 1969, kdy tři muži jménem Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn poslali první balíček dokumentů letadlem ze San Francisca do Honolulu. Tato první zásilka byla impulsem pro vytvoření nadnárodní přepravní společnosti. Od roku 2002 je společnost ABC, s.r.o. plně vlastněna skupinou Deutsche Post DHL Group.

Skupina Deutsche Post DHL Group pokrývá více než 220 zemí a teritorií na celém světě a je tímto považována za nejglobálnější společnost na světě. S více než 340 000 zaměstnanci nabízí téměř nekonečné množství logistických řešení.

V roce 2003 se spojuje společnost DANZAS a Deutsche Post Worldwide Express pod společnost ABC, s.r.o. V tomto roce současně dochází ke změně loga DANZASu na žluto-červené logo společnosti ABC, s.r.o.

Společnost ABC, s.r.o. má pobočky v mnoha městech v České republice, např. v Praze, Ostravě, Olomouci, Karlových Varech, Českých Budějovicích či Liberci.

Produkty společnosti ABC, s.r.o.

Mezi produkty společnosti ABC, s.r.o. patří jak vnitrostátní, tak mezinárodní služby expresní přepravy. Produkty jsou rozděleny na Same Day, Day Definite a Time Definite. Same Day jsou většinou kriticky důležité zásilky, u kterých je vyžadováno co nejrychlejší doručení příjemci. Služba Day Definite garantuje efektivní doručení zásilky v rámci několika dní. Poslední skupinou nabízených služeb je Time Definite, se kterou je spojeno nejvyšší procento výdělků společnosti. Jedná se o předem zvolený čas doručení zásilky. Tato služba nabízí několik možností: EXPRESS 9:00 (doručení zásilky následující pracovní den do 9:00), EXPRESS 12:00 (doručení zásilky následující pracovní den do 12:00), EXPRESS WORLDWIDE (doručení zásilky do konce pracovního dne), EXPRESS ENVELOPE (zásilky nepodléhající celnímu řízení doručeny do konce pracovního dne) a EXPRESS EASY (odesílání zásilek z partnerských recepcí pro zákazníky platící v hotovosti).

Mise a vize společnosti ABC, s.r.o.

Základní vizí společnosti je stát se logistickou společností pro celý svět. Vůdčím principem je poslání – Excellence. Simply Delivered. (Výtečně. Prostě doručeno). Strategie pro rok 2020 zní – Orientace. Propojení. Růst.

Společnost je velmi prozákaznický zaměřena a chce propojovat lidi a zlepšovat jejich životy. Důležitá je schopnost nabízet nevšední sortiment logistických řešení. Společnost chce dosáhnout toho, aby byla **tou** přepravní společností, na kterou se zákazník obrátí jako na první.

Strategie pro rok 2020: Orientace. Propojení. Růst.

Jedná se o jednoduchou strategii postavenou na třech pilířích – orientaci, propojení a růstu. Orientace společnosti je zaměřena celosvětově. Propojením je myšleno propojení v rámci celé organizace. Jedná se především o zaměstnance, kteří mají plno odborných znalostí a talent na vykonávanou práci. Společnost se snaží z těchto možností čerpat a nadále je zdokonalovat. Růst je zaměřen na nalezení nových tržních segmentů.

4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti

V následující kapitole bude provedena strategická analýza konkrétního podniku a to přepravní společnosti ABC, s.r.o. K provedení této strategické analýzy bude použita metodika, která byla teoreticky popsána ve druhé kapitole.

Vybrané metody byly sestaveny tak, aby bylo zanalyzováno jak vnitřní, tak vnější prostředí organizace. Současně bude nakonec provedena souhrnná metoda, která nastíní silné a slabé stránky organizace.

V první řadě bude aplikována metoda PEST, která zkoumá vnější prostředí organizace a to pomocí politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Dále bude zpracován Porterův model pěti konkurenčních sil, který je v rámci přepravní společnosti velmi důležitý, jelikož konkurence je v tomto odvětví vysoká. Poslední analýzou vnějšího prostředí bude „4C“, která blíže určí náklady, národní specifika, zákazníky a konkurenci. V rámci vnitřní analýzy bude zpracována finanční analýza organizace, která zhodnotí finanční hospodaření organizace. Závěrem této kapitoly bude vypracována souhrnná SWOT analýza, která blíže určí jak silné a slabé stránky organizace, tak příležitosti a hrozby, se kterými by měla organizace pracovat.

4.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy budou blíže určeny politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které přímo ovlivňují činnost přepravní společnosti ABC, s.r.o.

4.1.1 Politické faktory

Jelikož společnost ABC, s.r.o. působí jak na českém trhu, tak i na mezinárodním, je důležité řídit se jak českou legislativou, tak mnoha mezinárodními předpisy. V následující části bude blíže představeno několik vybraných zákonů a mezinárodních předpisů, které se vztahují k logistickému odvětví a tudíž ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti ABC, s.r.o.

V České republice se přepravní společnosti musí řídit zákonem č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě. Tento zákon upravuje jak provozování silniční dopravy pro

vlastní či cizí potřeby, provozování mezinárodní silniční dopravy nebo přepravu nebezpečných věcí v silniční dopravě.

Společnost ABC, s.r.o. se také řídí obchodními podmínkami International Commercial Terms (Incoterms). Tyto podmínky vznikly za účelem odstranění problémů spojených s rozdílností obchodních zákoníků různých zemí. Jsou mezinárodně uznávány a řídí se jimi jak tuzemské, tak mezinárodní smlouvy o obchodu se zbožím. Mezi nejvyužívanější Incoterms ve společnosti ABC, s.r.o. patří DDP (Delivered Duty Paid), kdy veškeré náklady a rizika spojená s celou trasou přepravy zboží nese prodávající a EXW (Ex Works), kdy je zboží odvezeno kupujícímu přímo ze závodu prodávajícího, kupující za něj dále zodpovídá.

Dalším specifickým politickým omezením jsou konflikty ve světě. V době, kdy jsou aktivní válečné konflikty v některých zemích, je vyhlášen zákaz nebo omezení dopravy do těchto částí světa. To vede k poklesu zisku a proto si společnost ABC, s.r.o. účtuje extra příplatek za doručování zásilek do nebezpečných oblastí. Země bývají aktualizovány v průběhu roku, podle poslední informace k těmto oblastem patřily např. Afghánistán, Irák, Libye, Sýrie či Jemen. Na některé země byl uvalen příplatek z důvodu uvalení sankce Rady společnosti OSN. Mezi tyto země patří např. Demokratická republika Kongo, Írán, Irák, Libye či Jemen.

Dalšími překážkami jsou bezesporu import a export. Základní překážkou je clo. Na zakázky posílané v rámci EU se clo nevztahuje. Mimo toto území je clo vyžadováno a společnost ABC s.r.o. zahrnuje tento poplatek již do ceny za přepravu. Dne 1. ledna 2011 vstoupil v platnost systém řízení dovozu (ICS), což je systém řízení elektronické bezpečnostní celní deklarace a legislativa pro dovoz zboží do Evropské unie a tranzit přes celní území EU. Legislativa ICS se řídí podle Evropské celní iniciativy. Jedná se o modernizaci a posílení procesů při celním odbavení. ICS bude mít dopad na veškeré zboží vstupující a procházející celním prostorem EU v rámci všech druhů přepravy, legislativa se ovšem nebude vztahovat na přepravu dokumentů.

4.1.2 Ekonomické faktory

Jedním ze zásadních ekonomických faktorů, který ovlivňuje podnikatelskou činnost přepravních společností, je cena ropy na trhu. Jelikož je hlavní činností společnosti ABC, s.r.o. zajištění přepravy, patří cena ropy mezi nejdůležitější faktory.

Změna ceny ropy způsobí také změnu přepravních nákladů společnosti a proto je tato cena započítávána přímo k ceně přepravy ve formě palivového příplatku. Výše tohoto příplatku je pohyblivá a závislá právě na ceně ropy na trhu. S růstem ceny ropy roste výše palivového příplatku a naopak. Cena palivového příplatku se vypočítává s dvouměsíčním zpožděním. To znamená, že pokud má být stanoven palivový příplatek za měsíc červen, bude použita cena ropy za duben.

Z grafu č. 4.1 je možné vyčíst, že cena ropy od počátku roku 2015 průběžně klesala díky nárůstu světových dodávek ropy, kdy přetrvával převis nabídky nad poptávkou. V prvním čtvrtletí roku 2016 byla cena ropy nejnižší za sledované období. Od poloviny do konce roku 2016 je cena ropy relativně vyvážená. Růst ceny je viditelný od ledna roku 2017, který je spojený s narušením dodávek ropy z Libye a možnými spekulacemi, že Organizace zemí vyvážejících ropu by mohla prodloužit dohodu o omezení těžby do konce roku a tím by podpořila další růst ceny ropy.

Graf č. 4.1: Vývoj ceny ropy od května 2015 do března 2017

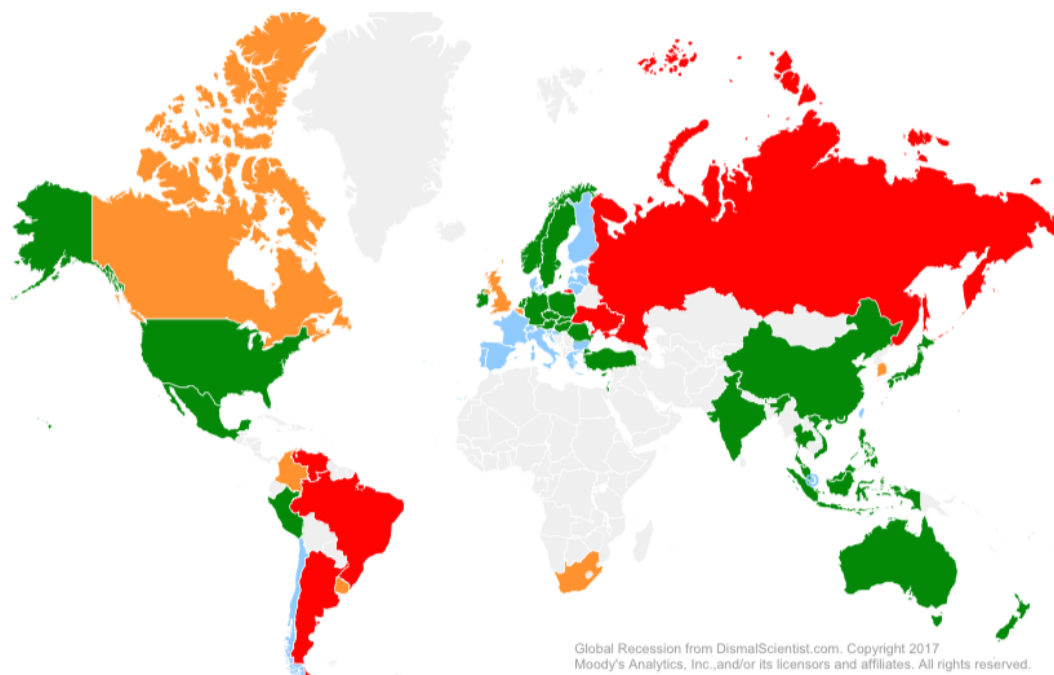


Zdroj: Kurzy. Komodity (2017).

Fáze hospodářského cyklu jsou důležitým faktorem nejen v případě přepravních společností. Hospodářský cyklus zahrnuje jak fázi recese, tak také expanze. V případě recese hovoříme o útlumu produkce. Firmy zastavují nebo omezují výrobu, dochází k propouštění zaměstnanců a tím i k růstu nezaměstnanosti. V opačném případě hovoříme o fázi expanze, kde je pro změnu produkce velmi žádaná. Firmy vyrábějí maximum, přijímají nové zaměstnance a nezaměstnanost naopak klesá. Pro společnost ABC, s.r.o. je fáze expanze důležitá, jelikož ostatní firmy zvyšují poptávku například právě po přepravě.

Z obrázku č. 4.1 je patrné, že ČR se nyní nachází ve fázi expanze, což je pro podnikatelskou činnost velmi příznivé. Současně se ve fázi expanze nachází také sousední státy. Červená plocha na obrázku značí recesi, modrá obnovu, zelená expanzi a oranžová rizikový stav.

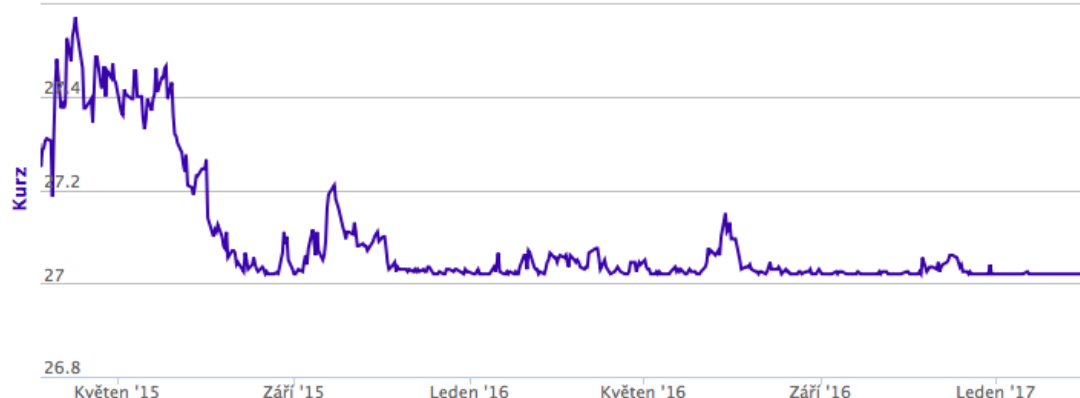
Obrázek č. 4.1: *Současné hospodářské cykly ve světě*



Zdroj: Global Business Cycle map (2017).

Posledním zmíněným ekonomickým faktorem v rámci mezinárodního podnikání je kurzové riziko a měnový kurz. Kurzové riziko je zahrnuto do plánů na další období a společnost ABC, s.r.o. s ním počítá. Toto riziko vzniká kolísáním směnných kurzů a nelze jej nijak ovlivnit. V případě měnového kurzu je velmi důležitá úloha České národní banky (ČNB). ČNB využívá řízeného plovoucího kurzu, což znamená, že kurz je plovoucí, ale centrální banka může přistoupit k intervencím, aby zabránila různým výkyvům. Z grafu č. 4.2 je možné vyčíst, že kurz eura je od počátku roku 2016 téměř stabilní a to na úrovni kolem 27 CZK/EUR. V roce 2013 ČNB uměle zvýšila cenu koruny za 1 Euro, aby zvýšila poptávku po tuzemské produkci. Od roku 2013 kurz eura pomalu klesá k původním 26 CZK/EUR.

Graf č. 4.2: Vývoj devizového kurzu EUR/CZK



Zdroj: ČNB. Devizové kurzy (2017).

4.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory v případě logistické společnosti nehrají takovou roli jako ostatní faktory, které jsou v rámci analýzy PEST zmiňovány. Nicméně za zmínku určitě stojí fakt, že jelikož se jedná o nadnárodní společnost, je důležité pro zaměstnance udržovat dobré vztahy napříč různými kulturami. Některé země spolu velmi úzce spolupracují. Pobočka v Ostravě například úzce spolupracuje s pobočkou v Kuala Lumpur, kam se dokonce přesunula část účetního oddělení. Proto je velmi důležité pro zaměstnance být otevřený vůči ostatním kulturám. Ne všechna pracoviště mají tolik odlišné a úzce spolupracující kolegy, ale je nutné, aby všichni zaměstnanci respektovali ostatní kultury i co se týče komunikace. Často se zaměstnanci setkávají s různými posuny času. Proto je nutná i jistá shovívavost vůči kolegům, na jejichž odpovědi například reklamační oddělení někdy čeká.

4.1.4 Technologické faktory

Prostředí, ve kterém se naše společnost nachází, zažívá velký vývoj. Organizace působící na trhu se snaží přicházet se stále novými technologiemi a vymoženostmi. Jinak to není ani v logistickém průmyslu. Největší průlom může být spatřován v možnosti nahradit ropu jinými palivy jako je třeba vodík. V případě pozemní přepravy se může jednat o využití elektromobilů, které organizace ABC, s.r.o. již využívá. Ekologickým řešením přepravy je také možnost využití elektrokola, což je často využívaná možnost ve velkých městech se špatnou dostupností pro automobily. V Amsterdamu, kde je dostupnost dodávkami značně komplikovaná, přišli s novinkou v podobě Cubicycle, což je šlapací čtyřkolka s elektrickou podporou šlapání. Výhoda této novinky je spatřována v tom, že nevytváří žádné emise a může se pohybovat jak po cyklostezkách, tak i silnicích. Další možností v budoucnu je

doručení zásilek prostřednictvím dronů, které zažily v posledních letech rozkvět. Tímto způsobem však organizace ABC, s.r.o. ještě žádnou zásilku na území ČR nedoručila. V této oblasti je spatřována možnost doručování zásilek do obtížně dostupných míst případně nebezpečných lokalit.

Co se týče aplikací, organizace ABC, s.r.o. se snaží, stejně jako všechny firmy na trhu, vyvíjet neustále nové aplikace jak pro zákazníky, tak také pro zaměstnance. V případě zákazníka se snaží poskytnout mu veškeré informace o zásilce od objednávky až po doručení. Možnost sledování zásilky je v dnešní době relativně žádaná. Klienti mohou také využívat aplikaci elektronické fakturace, ve které mají přístup ke všem vydaným fakturám a objednacím listům. Tato aplikace přispěla k lepší orientaci zákazníků co se týče přehlednosti objednávek. V případě zaměstnanců se jedná o nové skenery, které jsou rychlejší, přesnější a je jich také větší množství. Díky těmto skenerům jsou všechny objednávky přesně dohledatelné, což způsobilo jednodušší komunikaci napříč odděleními, jelikož každá zásilka má svůj specifický kód, pod kterým je možnost ji dohledat jak na skladě, tak v reklamačním řízení.

Mezi novinky posledních let v ČR patří možnost zasílání balíků z čerpacích stanic Shell. Tuto možnost mají prozatím stálí klienti, pro které je to nadstandardní služba. Díky této možnosti mohou zákazníci odesílat zásilky 24 hodin denně, 7 dní v týdnu – tudíž kdykoliv se rozhodnou. Prozatím se jedná o zhruba 30 čerpacích stanic Shell na území ČR, které jezdí kurýři vyzvedávat. Zákazníci, kteří tuto službu využívají, v ní spatřují příjemný bonus v podobě možnosti zasílat zásilky kdykoliv se rozhodnou bez omezení pracovních hodin stanice.

4.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

V rámci Porterovy analýzy konkurenčního prostředí bude blíže určeno pět základních faktorů, které jsou v rámci zkoumání konkurence považovány za nejdůležitější. Jedná se o rivalitu v odvětví, vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu substitutů a hrozbu nových konkurentů.

4.2.1 Rivalita v odvětví

Na trhu působí plno přepravních společností, které mají obdobnou nabídku jako společnost ABC, s.r.o. V rámci ČR byli vybráni konkurenti TNT Express Worldwide, spol. s.r.o, TOPTRANS EU, a.s. a GLS Group. V celosvětovém měřítku

jsou největšími konkurenty společnosti TNT, UPS a FedEx. Firmy v rámci přepravního odvětví se nejvíce zaměřují na pokrytí sítě, rychlost dodání zásilky, kvalitu poskytovaných služeb, cenu služeb a spolehlivost.

V první části analýzy rivality v odvětví budou porovnávány pouze vybraní konkurenti v rámci ČR. Každá ze společností bude krátce představena a popsány její produkty.

TNT Express Worldwide, spol. s.r.o.

Společnost TNT Express Worldwide byla zapsána do obchodního rejstříku 5.3.1991. Vlastníkem společnosti je firma TNT Express Worldwide N.V., která má sídlo v Nizozemí. Společnost TNT Express Worldwide je, co se týče produktů, nejvíce konkurující společnosti ABC, s.r.o. Jedná se o služby Express a Economy Express. Mezi služby Express je zahrnuta široká nabídka produktů, které garantují doručení v přesně stanovený den a čas. Stejnou nabídku poskytuje také společnost ABC, s.r.o. Obdobné je také doručení zásilky druhý den po objednání s možností výběru času v 9 nebo 12 hodin. Dále je v nabídce produkt Special Service, který obnáší doručení v ten samý den objednávky, pokud je to možné. Produkt Express je klasickým produktem, který garantuje doručení zásilky do druhého dne do konce pracovní doby.

TOPTRANS EU, a.s.

Společnost TOPTRANS EU byla zapsána do obchodního rejstříku 5.1.2008. Svou činnost však společnost zahájila již v roce 1993. V oblasti poskytování expresní přepravy zásilek a logistických řešení se jedná o jednu z nejvýznamnějších společností v České republice a na Slovensku. Expresní přepravu zajišťuje divize SPEDICE TOPTRANS, která působí na českém trhu od roku 2009. Společnost nabízí několik tarifů, které mají své zvláštní dodací podmínky a to jsou: TOPTIME (dopolední doručení do 12 hodin), TOP-PRIVAT (večerní doručení v čase 16-20 hodin) a TOP WEEKEND (sobotní doručení do 13 hodin).

GLS Group

Zkratka GLS je zkratkou pro General Logistic Systems. GLS Group má sídlo v Holandsku a vznikla v roce 1999. Zaměstnává kolem 14 tisíc zaměstnanců po celém

světě. Společnost působí v České republice prostřednictvím GLS Czech Republic, která nabízí balíkové a expresní služby v ČR. V rámci expresního doručení nabízí společnost Express service ve dvou variantách. První je ExpressParcel, která garantuje doručení před polednem následující pracovní den po odeslání zásilky. Druhým produktem je ExpressSmallParcel, který je určen malým a urgentním vnitrostátním zásilkám.

V tabulce č. 4.1 jsou srovnány vybrané parametry všech čtyř sledovaných konkurentů.

Tabulka č. 4.1: *Srovnání vybraných parametrů*

	ABC, s.r.o.	TNT Express Worldwide, spol.	Toptrans EU, a.s.	GLS Group
možnost sledování zásilek	ano	ano	ano	ano
možnost online objednání zásilek	ano	ano	ano	ano
vlastní letadla	ano	ano	ne	ne
kompletní celní řízení	ano	ano	ano	ano
počet zemí, ve kterých působí	220	200	celý svět	42
nabízené expresní produkty	EXPRESS 9:00	Special Service	TOPTIME	ExpressParcel
	EXPRESS 12:00	9:00 Express	TOP-PRIVAT	ExpressSmallParcel
	Express Worldwide	10:00 Express	TOP-WEEKEND	
	Express Envelope	12:00 Express		
	Express Easy	Express		

Zdroj: Webové stránky jednotlivých společností

Druhou částí v rámci analýzy rivality v odvětví je porovnání konkurentů v rámci Evropy. Jak již byli tito konkurenti zmíněni, jedná se o TNT, UPS a FedEx.

TNT

Společnost byla založena roku 1946 v Austrálii, ale současné sídlo je v Nizozemí. Celkové tržby činily v roce 2015 kolem 6 900 miliónů eur. Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 58 tisíc působících ve více než 200 zemích světa. Mezi nabízené expresní služby patří TNT Express a TNT Economy Express.

UPS (United Parcel Service, Inc.)

Společnost byla založena roku 1907 v USA, kde má stále sídlo. Celkové tržby za rok 2015 dosáhly výše v přepočtu kolem 42 700 miliónů eur. Počet zaměstnanců v rámci celého světa je kolem 430 tisíc. Společnost obsluhuje více než 220 zemí světa. Mezi expresní služby, které společnost nabízí, patří Express Critical, Worldwide Express Plus, Worldwide Express a Worldwide Express Freight.

FedEx (Federal Express)

Nejmladší z vybraných společností je společnost FedEx, která byla založena roku 1971 v USA, kde má také nejsilnější pole působnosti. Za rok 2015 společnost dosáhla tržeb ve výši kolem 34 700 miliónů eur. V současné době zaměstnává kolem 300 tisíc zaměstnanců a stejně jako společnost UPS a ABC, s.r.o. působí ve více než 220 zemích světa. K expresním produktům, které FedEx nabízí patří FedEx International Priority a FedEx International First.

ABC, s.r.o.

Společnost ABC, s.r.o. byla založena roku 1969 v USA. Celkové tržby za rok 2015 dosáhly výše kolem 59 200 tisíc eur. Počet zaměstnanců se pohybuje kolem 325 tisíc a současně se společnostmi FedEx a UPS působí ve více, než 220 zemích světa. K expresním produktům společnosti patří Same Day, Time Definite a Day Definite.

Jak je možné vyčíst z údajů, které byly zmíněny u jednotlivých konkurentů, nabízené expresní služby jsou skoro u všech velmi podobné. Dodání do dalšího dne nebo ještě ten samý den, je nyní již pro všechny tyto společnosti běžnou službou. Když porovnáme výši tržeb za rok 2015, jednoznačně nejlépe je na tom společnost ABC, s.r.o. s výší 59 200 miliónů eur. Rozdíl mezi tržbami ostatních společností je značně veliký v rámci Evropy. Dalším porovnávaným faktorem byl počet zaměstnanců a počet zemí, ve kterých společnosti operují. Co do počtu zaměstnanců, na prvním místě je společnost UPS se 430 tisíci zaměstnanci. Počet zemí, na kterých konkurenční společnosti působí, je srovnatelný. Pouze TNT se nevyskytuje ve 20 zemích světa, kde jsou i konkurenti. Celkově lze konstatovat, že všechny společnosti se pohybují po celém světě. V rámci Evropy má ovšem výsadní postavení na trhu expresních přepravních služeb právě společnost ABC, s.r.o.

4.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Mezi zákazníky nadnárodních přepravních společností většinou spadají ostatní nadnárodní společnosti. Zejména pokud se jedná o expresní službu, využívají ji především tito velcí zákazníci. Často je potřeba přepravit důležité dokumenty, na které není možné čekat déle, než je nezbytně nutné. Právě v těchto chvílích bývá nejčastěji využita expresní služba. Velké společnosti si mohou takový příplatek dovolit více, než malí klienti, kteří zasílají malý objem zásilek.

Co se týče možnosti ovlivnit cenu ze strany zákazníka, vzniká tato možnost zejména u těchto velkých zákazníků. Často se jedná o klíčové klienty, díky kterým může přepravní společnost prosperovat. V rámci konkurenčního boje, který je o takovéto klíčové zákazníky obrovský, může vzniknout tlak i na snížení ceny přepravy. Obvykle jim jsou nastaveny i jiné bonusy ve formě prodloužení splatnosti faktur, některé služby mohou být poskytnuty zdarma. Pro přepravní společnost je mnohdy zásadní udržet si jednoho či více takovýchto klíčových zákazníků.

Cena přepravy se také odvíjí od velikosti a četnosti jednotlivých zásilek. Klíčoví zákazníci využívají přepravní společnost téměř denně a většinou se jedná i o velký objem jednotlivých zásilek. Nastavování ceníků takovýmto zákazníkům je individuální a mnohdy velmi vstřícné.

U jednorázových zákazníků neexistuje žádná možnost ovlivnit cenu, nicméně opět v rámci konkurenčního boje jsou pro nové klienty vytvářeny různé akce a bonusy např. zašlete jednu zásilku a druhou můžete zaslat s 50% slevou či akční ceny na první zaslanou zásilku. Nicméně tyto akce jsou poskytnuty vždy ze strany vedení společnosti zcela dobrovolně a nejedná se o podlehnutí jakémusi nátlaku ze strany nových klientů.

Nejmenší zvýhodnění mají klienti, kteří využívají přepravních služeb ojediněle, ale mají zákaznický účet. Většinou se na ně nevztahují akce, které jsou nastaveny pro přilákání nových klientů, ale ani nemají vyjednávací sílu ovlivnit podmínky přepravy jako klíčoví klienti.

4.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

V rámci přepravních společností se většinou stávají dodavatelem jiné přepravní společnosti. Tento případ může nastat v momentě, kdy si přepravní

společnost najímá jinou přepravní společnost, která působí v oblasti, kde je nevýhodné mít vlastní zdroje. Často se jedná třeba o méně žádané lokality, ve kterých není takový objem produkce a vlastní zdroje by zde byly zbytečně “vyhozeny”. Je tedy efektivnější jednou za určité období využít služeb jiného přepravce. V takovém případě si ovšem může dodavatel nastavit téměř jakoukoliv cenu, jelikož si je vědom skutečnosti, že je jediným možným dodavatelem. V takových oblastech vytvoří monopol a může si také diktovat cenu přepravy – často mnohem vyšší, než by byla klasická cena přepravy v běžně využívané lokalitě.

Další možnost, kdy má dodavatel relativně vysokou vyjednávací sílu, je v situaci, kdy vlastní přepravní prostředek, který je potřebný k doručení zásilky. Často se jedná o pronájem letadla, jelikož ne všechny přepravní společnosti mají vlastní a musejí si je tedy pronajímat. I v tomto případě má dodavatel relativně vysokou vyjednávací sílu.

4.2.4 Hrozba substitutů

V případě přepravy se jedná o natolik specifický druh produktu, že je zde hrozba substitutů téměř nulová. Doručování zásilek prozatím nelze nijak nahradit a tudíž není služba nahraditelná. Jedinou možností, jak obejít přepravní společnosti je možnost přepravy zásilek přímo danou společnostmi, která potřebuje zásilku odeslat. V případě, kdy se odesílatel rozhodne, že nevyužije služeb přepravní společnosti, ale přepraví zásilku svépomocí, jedná se o substitut. Tato situace ovšem nenastává často, jelikož pro velké společnosti, které zasílají denně několik zásilek, je ekonomičtější objednat si přepravu u společnosti, která se specializuje na logistiku. V případě menších organizací je tento způsob možný a možná i ekonomičtější, ale opět záleží, kam je potřeba zásilku zaslat. Vše se odvíjí od dostupnosti lokality, kam má být zásilka doručena. Pokud se jedná např. o vnitrostátní dopravu, je na zvážení odesílatele, jestli je pro něj ekonomičtější objednat si přepravu u jiné společnosti nebo zásilku doručit svépomocí. Tato forma substitutu by mohla být využívána nejvíce u malých a středních klientů. Klíčoví klienti odesílají velký objem zásilek v rámci celého světa, a proto by se jim nevyplatilo odesílat zásilky bez přepravní společnosti.

4.2.5 Hrozba nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do mezinárodního přepravního odvětví je velmi náročný. Jednou z bariér vstupu do odvětví může být skutečnost, že je nutné mít

mnoho poboček po celém světě. Vstupní náklady jsou velmi vysoké z důvodu vybudování infrastruktury a nutnosti nákupu vlastních dopravních prostředků.

Jedna z možností, jak by ovšem mohla konkurence vzniknout, nejsou nově příchozí firmy, ale slučování menších firem, které by vytvořily nové giganty. To je také obtížné z několika důvodů. První je spatřován v nemožnosti spojit v rámci celého světa mnoho malých poboček tak, aby byly plně funkční jako celek. Další bariérou jsou vysoké náklady spojené s tímto slučováním. Z těchto důvodů není v tomto bodě Porterovy konkurenční analýzy spatřována velká hrozba nově příchozích konkurentů.

4.3 Metoda „4C“

V této analýze budou blíže zkoumány čtyři oblasti zájmu a to jsou náklady, zákazníci, národní specifika a konkurence.

4.3.1 Náklady (Costs)

Obecně je možné náklady rozdělit do dvou skupin a to na provozní a investiční. Ve společnosti ABC, s.r.o. jsou investičními náklady především technologické změny, které přicházejí s vývojem nových aplikací, nových možností přepravy. Vzhledem k rychlosti technologického rozvoje, jsou tyto náklady poměrně vysoké. Zákaznická podpora je závislá na vývoji nových aplikací, což jsou pro firmu značné investiční náklady ve formě zavedení těchto novinek, proškolení zaměstnanců a klientů. Společnost také vynakládá značné investice do nákupu nových vozů a přepravních prostředků, které jsou pro provozování podnikatelské činnosti zásadní. Výdaje ve formě těchto nákladů bývají velmi vysoké jak na začátku podnikání, tak v průběhu, kdy postupem času musí firma stará vozidla vyřazovat. Novinky ve formě různých elektrokol, dronů a podobných vymožeností poslední doby je také nutné sledovat a společnost ABC, s.r.o. vynakládá jisté částky i do těchto produktů.

Druhou skupinou nákladů jsou náklady provozní, které zahrnují např. náklady na energie, náklady na palivo, náklady na pořízení drobného spotřebního zboží ve formě různých čteček a zařízení kanceláří, skladů a ostatních pracovišť, mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Možnost úspory některých z nákladů je využívání více externích přepravců a tímto by se eliminovaly investiční náklady na nákup nových vozidel.

4.3.2 Zákazníci (Customers)

Zákazníky společnosti ABC, s.r.o. jsou jak nahodilí jedinci, tak nadnárodní společnosti. Společnost ABC, s.r.o. si tyto zákazníky rozděluje do tří skupin dle velikosti objednávek. Největší a pro analyzovanou společnost klíčoví jsou tzv. Key account zákazníci, středními jsou Fieldsales zákazníci a nejmenšími Telesales zákazníci. Propagace společnosti ABC, s.r.o. je pro všechny tři skupiny stejná a využívá téměř všech možných reklamních způsobů. Potenciální zákazník si může všimnout jak reklamy na internetu, tak různých billboardů, firemních vozidel. Společnost ABC, s.r.o. také bývá sponzorem různých událostí v regionech, kde působí, takže bývá její logo i na význačných událostech, což je také forma reklamy. Viditelnost společnosti je tedy značná.

Klíčoví zákazníci využívají služeb společnosti ABC, s.r.o. velmi často, někdy i na denní bázi. Objednávky bývají také objemné a proto tvoří pro společnost nepostradatelnou část zákazníků. V rámci těchto zákazníků není potřeba vyhledávat, co ovlivňuje velikost a četnost objednávek – objednávají tak často, že není možné vypořizovat, co objednávky ovlivňuje. Jediným faktorem je žádanost produktu zákazníka. V případě, že zákazník přestane prosperovat, zastaví se také počet objednávek přepravy u společnosti ABC, s.r.o. Získávání nových klíčových zákazníků je mnohdy obtížné, jelikož v přepravním odvětví existuje vysoká konkurence. Často „vyhraje“ ta společnost, která nabízí nejnižší cenu přepravy a která má k dispozici přesně ty přepravní prostředky, které klient vyžaduje. V tomto ohledu má společnost ABC, s.r.o. výhodu, jelikož vlastní také letadla a může často ovlivnit cenu letecké přepravy, aby přilákala nového klíčového klienta. Velikost tohoto segmentu se pohybuje kolem 350 klientů.

V případě středního segmentu Fieldsales zákazníků se jedná většinou o tuzemské společnosti. Objednávky bývají na pravidelné bázi, často týdně. Velikost objednávek bývá různá, ale vždy se jedná o větší množství. Tyto střední firmy mají dost společných rysů jako klíčoví zákazníci, co se týče stability objednávek. Lze vypořizovat určitá pravidelnost v objednávání, avšak velikost objednávek se ani zdaleka nerovná velikosti objednávek klíčových zákazníků. Získávání Fieldsales zákazníků není natolik ovlivnitelné jako získání klíčových zákazníků. Možnost nastavení zvýhodněných ceníků přepravy u tohoto segmentu nebývá využívána. Tyto společnosti si většinou vyberou za přepravce společnost

ABC, s.r.o. na základě referencí známých či reklamy. Velikost tohoto segmentu je kolem 2 000 klientů.

Malí klienti neboli Telesales zákazníci představují nejobsáhlejší skupinu klientů. Řádově se jedná o desetitisíce klientů. Jedná se jak o jednorázové subjekty, které si objednají přepravu nebo o občasné klienty, kteří zašlou zásilku dvakrát ročně. Četnost odesílání zásilek je nepravidelná a velikosti zásilek jsou zpravidla malé. Získávání malých klientů je velmi jednoduché, jelikož si klient vyhledá sám společnost ABC, s.r.o. a jelikož ji zná velmi dobře z různých reklam, často využije právě ji. Možností jsou také dobré reference od známých. V případě těchto klientů, i když jich je nejvíce, jsou objemy objednávek natolik malé, že tvoří jen nepatrnou část zisku společnosti a pro společnost ABC, s.r.o. jsou téměř bezvýznamné. S tímto segmentem je spojeno nejvíce reklamací a díky velkému množství klientů jsou s tímto segmentem spojeny vysoké administrativní náklady.

4.3.3 Národní specifika (Country)

Národní specifika ve vztahu k ekonomickým a politickým faktorům byla již popsána v rámci PEST analýzy. V rámci národních specifíků bude kapitola zaměřena na požadavky zákazníků co se týče tradice či specifíků společnosti v ČR.

Na českém trhu existuje totiž jistá tradice mezi zákazníky, kteří objednávají přepravy u nadnárodních společností, jelikož vzniká dlouhodobá spolupráce a klienti se nemusejí obávat toho, že vybraná přepravní společnost zbankrotuje a budou muset hledat novou. Jedná se zejména o větší společnosti, které využívají přepravy často a opakovaně. Navázání přátelských obchodních vztahů je v naší společnosti jednou z tradic, která zlepšuje komunikaci a možnosti oběma stranám. Co se týče malých zákazníků, zde je důležitá cena přepravy. V případě společnosti ABC, s.r.o. není příliš možností, jak malým zákazníkům vyhovět a snížit cenu za přepravu. Proto jsou tito menší zákazníci často znevýhodněni a hledají jiného, někdy i menšího, přepravce. Výhodou společnosti ABC, s.r.o. je nabídka produktů s okamžitou dopravou ještě tentýž pracovní den. Mnoho zákazníků si přeje doručit zásilku co nejdříve, jelikož dnešní doba vyžaduje rychlé doručení.

4.3.4 Konkurence (Competition)

Konkurence může existovat jak tuzemská, tak mezinárodní. Některé společnosti již byly detailněji popsány v rámci Porterovy analýzy. V rámci ČR nemá

společnost ABC, s.r.o. mnoho konkurentů, jelikož má hustou síť poboček po celé ČR, což působí na zákazníky důvěryhodně. Také široká nabídka produktů slouží jako jeden z konkurenčních nástrojů. Malé přepravní společnosti mnohdy nemohou gigantu jako je společnost ABC, s.r.o. konkurovat, jelikož mívají vyšší cenu přepravy, kterou kompenzují náklady na přepravu. Nadnárodní společnosti mohou tyto náklady snižovat a tímto vzniká také konkurenční výhoda. V rámci velkých firem působících na českém trhu, existuje několik konkurentů. V tomto případě je důležité zaměření se na kvalitu a rychlost přepravy, jelikož vzniká konkurenční výhoda ve formě dobrých referencí klientů mezi sebou. V případě, kdy si mezi sebou známí sdělí, že nějaká společnost je dobrá a jiná ne, je dosti pravděpodobné, že si i známí a další známí známých zvolí právě tu doporučovanou přepravní společnost. Správně cílená reklama je další z důležitých konkurenčních nástrojů. Společnost ABC, s.r.o. využívá snad všechny dostupné reklamní kanály, díky kterým se dostává do povědomí potenciálním klientům.

4.4 Finanční analýza

Finanční analýza bude zpracována pro období tří let a to od roku 2013 – 2015. Blíže budou určeny ukazatele rentability, aktivity, likvidity a finanční stability a zadluženosti. Všechny výsledky budou znázorněny jak v tabulkách, tak graficky pro lepší představu. Výpočty budou provedeny na základě vzorců, které byly popsány v teoretické části této práce, přesněji v kapitole č. 2 a Příloze č. 1. Zdrojová data k těmto výpočtům jsou k nalezení v Příloze č. 2.

4.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability udávají, jak firma zhodnocuje prostředky, které vložila do podnikání. V následující tabulce č. 4.2 je znázorněn vývoj několika ukazatelů rentability a to rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, rentabilita aktiv a rentabilita nákladů.

Tabulka č. 4.2: *Ukazatele rentability v letech 2013 - 2015*

Ukazatel rentability	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv (ROA)	9,28%	5,43%	7,89%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	32,13%	17,54%	33,10%
Čistá rentabilita tržeb (ROS)	1,82%	1,02%	1,41%
Rentabilita nákladů (ROCE)	1,78%	0,99%	1,38%

Zdroj: vlastní zpracování

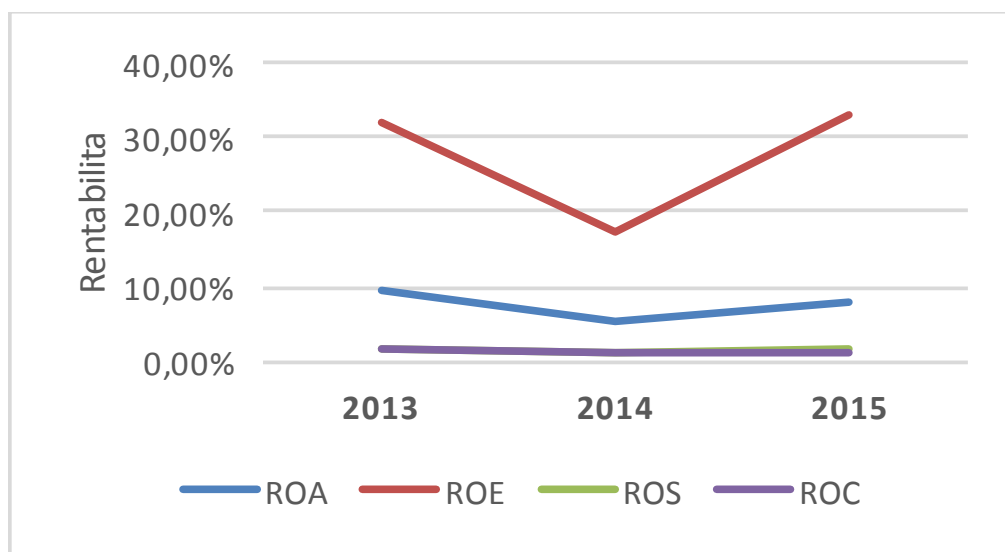
V rámci sledování ukazatele rentability aktiv (ROA), je možné z tabulky č.4.2 vyzorovat, že došlo mezi lety 2013 a 2014 k mírnému poklesu o necelé čtyři procentní body. V dalším roce je tento ukazatel opět rostoucí a lze předpokládat, že se bude stále pohybovat mezi hranicí od 5 do 9 procent. Nejvyšší hodnotu ROA nabyla v roce 2013 a v tomto roce tedy byla každá investovaná koruna do majetku zhodnocena 9,28%.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) prošla jak velkým propadem, tak velkým nárůstem v rámci sledovaného období. V roce 2013 ukazatel dosahoval hodnoty 32,13%, což znamená, že každá koruna, kterou investoval vlastník, přinesla 0,3213 Kč zisku. V dalším roce ovšem tento ukazatel hluboce klesl na hodnotu 17,54%, protože poklesl také výsledek hospodaření. Jelikož v roce 2015 výsledek hospodaření zase vzrostl ještě na vyšší hodnotu, než byla v roce 2013, nabyla rentabilita vlastního kapitálu nejvyšší hodnotu za sledované období a to přesněji 33,10%.

Stejně jako u předchozích dvou ukazatelů, má stejnou tendenci také ukazatel rentability tržeb (ROS), který mezi lety 2013 a 2014 poklesl o 0,8% na 1,02%. V roce 2014 tedy na 1 Kč tržeb připadalo 0,0102 Kč. Mezi lety 2014 a 2015 opět ROS narostl, nyní ale jen o 0,39% oproti roku 2014.

Ukazatel rentability nákladů (ROCE) měl ve sledovaném období obdobnou tendenci jako ukazatel rentability tržeb (ROS). U rentability nákladů došlo v roce 2013 k nejmenšímu poklesu oproti zbylým rentabilitám a to z 1,78% na 0,99%, což je o 0,79%. Avšak současně s ROS došlo mezi lety 2014 a 2015 také k nejmenšímu nárůstu o 0,39%. Na grafu č. 4.3 lze pozorovat všechny sledované ukazatele ROA, ROE, ROS a ROC.

Graf č. 4.3: Vývoj rentability v letech 2013 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity znázorňují, jak jsou jednotlivé složky aktiv využívány organizací, jejich efektivnost a míra využití. V následující tabulce č. 4.3 budou blíže určeny vybrané ukazatele aktivity.

Tabulka č. 4.3: Ukazatele rentability v letech 2013 - 2015

Ukazatel aktivity	2013	2014	2015
Doba obratu aktiv	93,02	96,03	90,37
Doba obratu zásob	0,00	0,13	0,12
Doba obratu pohledávek	49,23	54,12	48,64
Doba obratu závazků	43,65	32,99	31,10
Obrátka celkových aktiv	3,87	3,75	3,98

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu aktiv má relativně stabilní vývoj. Nejdelší byla v roce 2014, kdy dosahovala hodnota přeměny zhruba 96 dní. V následujícím roce 2015 se však tato hodnota dostala na nejnižší úroveň, která je současně nejvíce žádoucí a to po zaokrouhlení na 91 dní.

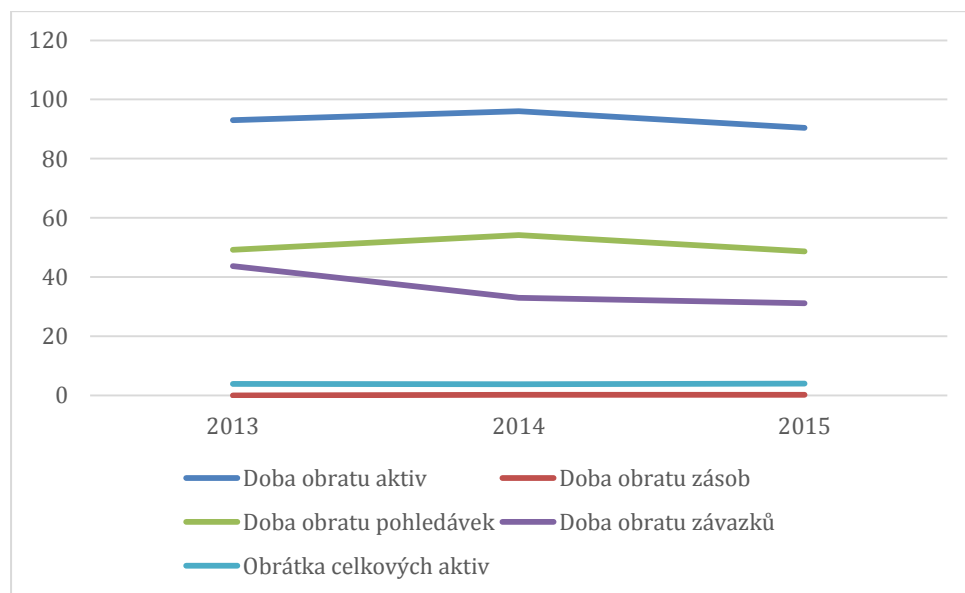
Doba obratu zásob se ve sledovaném období pohybuje kolem 0, což je považováno za velmi ideální. Jde však také o fakt, že charakterem podnikatelské činnosti společnost ABC, s.r.o. jsou přepravní služby a ne výrobní činnost. Tato čísla proto nejsou nijak neočekávaná.

Doba obratu pohledávek byla nejvyšší v roce 2014 a to zhruba 54 dny. Ostatní roky se tento ukazatel pohybuje mezi 48 a 49 dny, což je u společnosti ABC, s.r.o. nejběžněji nastavená doba splatnosti odběratelských faktur. Tento ukazatel proto není nijak překvapivý, jelikož klíčoví zákazníci mívají nastavovány i delší dobu splatnosti. U tohoto ukazatele rozhodně není žádoucí rostoucí charakter.

Doba obratu závazků má klesající charakter, což oproti doby obratu pohledávek není u tohoto ukazatele příliš žádoucí. Ve sledovaném období se doba obratu závazků snížila ze zhruba 44 dní (2013) na 31 dní (2015), což činí během tří let 13 dní.

Obrátka celkových aktiv má velmi stabilní vývoj. Nejnižší hodnota byla zjištěna v roce 2013, kdy byla obrátka celkových aktiv 3,75 a v tomto roce společnost nejhůře využila svůj majetek. Rozdíly mezi ostatními roky jsou velmi nízké, řádově v desetinách. Nejlepší výsledek za sledované období lze pozorovat v roce 2015, kdy byla hodnota ukazatele 3,98. Při sledování obrátky celkových aktiv je důležité sledovat, aby byly hodnoty vyšší, než jedna, což všechny roky sledovaného období splňují. Grafické znázornění je na grafu č. 4.4.

Graf č. 4.4: Vývoj ukazatelů aktivity v roce 2013 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje, jak je společnost schopna plnit své krátkodobé závazky. V tabulce č. 4.4 jsou blíže určeny jednotlivé ukazatele likvidity – celková, pohotová a okamžitá.

Tabulka č. 4.4: *Ukazatele likvidity v letech 2013 - 2015*

Ukazatel likvidity	2013	2014	2015
Celková likvidita	1,36	1,31	1,24
Pohotová likvidita	1,36	1,31	1,24
Okamžitá likvidita	0,03	0,02	0,02

Zdroj: vlastní zpracování

Celková likvidita ve sledovaném období vykazuje relativně stabilní trend. Mezi lety 2013 a 2014 zůstala na téměř podobné úrovni a to 1,36 (2013) a 1,31 (2014). V roce 2015 celková likvidita poklesla na úroveň 1,24. Doporučený interval v rámci celkové likvidity se pohybuje mezi 1,5 – 2,5, což splňují všechny roky ve sledovaném období. Mírný pohyb hodnot ukazatelů mezi roky ve sledovaném období lze připsat mírným změnám v nižším nárůstu krátkodobých závazků, než oběžných aktiv.

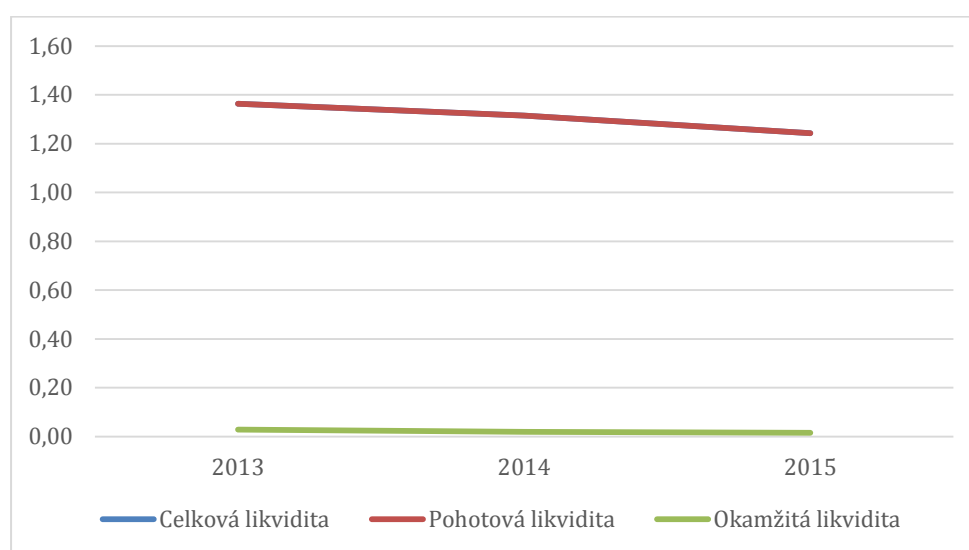
Pohotová likvidita je oproti celkové likviditě očištěna o zásoby. Doporučený interval, ve kterém by se měla pohotová likvidita pohybovat, je od 0,7 do 1,2. V rámci sledovaného období je možné zaznamenat, že se ve všech letech pohotová likvidita pohybovala nad tímto intervalem. V roce 2013 je pohotová likvidita shodná s tou celkovou a to z důvodu, že v roce 2013 byla položka zásoby nulová. V ostatních letech jsou obě tyto likvidity také shodné. Dochází k tomu díky růstu oběžného aktiva a současně i krátkodobých závazků. Snižující se charakter je projevem vyššího růstu oběžných aktiv, než krátkodobých závazků. Zásoby jsou v letech 2014 a 2015 na téměř stejné úrovni a to zhruba 2 100. Tendence pohotové likvidity má klesající charakter, což je pro společnost ABC, s.r.o. příznivé, jelikož čím je nižší hodnota tohoto ukazatele, tím je držen nižší objem pohotových peněžních prostředků, které mohou být využity produktivněji.

Okamžitá likvidita nejlépe vypovídá o skutečné platební schopnosti podniku. Interval, ve kterém by se hodnoty měly pohybovat, je 0,2 – 0,5. Všechna sledovaná

období jsou nižší, než je daný interval. Okamžitá likvidita společnosti ABC, s.r.o. je na velmi vysoké úrovni. V roce 2013 je tato hodnota 0,03, což je za sledované období nejvyšší údaj.

Vzhledem k udaným hodnotám v rámci ukazatelů likvidity, lze říci, že společnost ABC, s.r.o. se nachází ve velmi dobré platební schopnosti. Na grafu č. 4.5 je znázorněn vývoj likvidity v letech 2013 – 2015. Jelikož je pohotová likvidita shodná s celkovou, chybí na grafu modrá křivka znázorňující celkovou likviditu.

Graf č. 4.5: Vývoj likvidity v letech 2013 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Ukazatele zadluženosti

Tento ukazatel udává, nakolik je podnik zatížen úvěry. Pro podnik je žádoucí jistá míra zadluženosti, ale nesmí se dostat na riskantní úroveň, kdy by podnik výše zadluženosti mohla příliš zatěžovat. Nejméně riskantním zdrojem krytí je vlastní kapitál, ale z hlediska nákladů je nejdražší. Cizí kapitál je pro podnik nejlevnější, zejména krátkodobý. Úroky z cizího kapitálu vytváří tzv. daňový štít (snižují daňové zatížení firmy).

V následující tabulce č. 4.5 je znázorněn vývoj celkové zadluženosti společnosti ABC, s.r.o. ve sledovaném období.

Tabulka č. 4.5: *Ukazatel zadluženosti v letech 2013 - 2015*

Ukazatel zadluženosti	2013	2014	2015
Celková zadluženost	74,80%	75,04%	79,60%

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost společnosti ABC, s.r.o. se ve sledovaném období pohybuje mezi 70 – 80%. Celkový charakter je spíše rostoucí, což lze sledovat také na grafu č. 4.6. V roce 2013 byla celková zadluženost necelých 75% a v roce 2015 se již zvýšila na necelých 80%. Vyšší zadluženost může přispívat také vyšší rentabilitě.

Graf č. 4.6: *Vývoj celkové zadluženosti v letech 2013 – 2015*



Zdroj: vlastní zpracování

4.5 SWOT Analýza

Poslední aplikovanou analýzou v rámci této diplomové práce bude SWOT analýza, která je zařazena mezi souhrnné analýzy podniku – tedy využívá jak vnitřních, tak vnějších analýz. Pomocí této analýzy lze odhalit silné a slabé stránky firmy stejně jako příležitosti a hrozby plynoucí pro analyzovanou společnost. Pro sestavení SWOT analýzy budou využity poznatky ze všech předchozích analýz. Bodová stupnice byla zvolena autorkou práce po konzultaci s vedením společnosti ABC, s.r.o., a to v rozmezí 1 – 10 (1 – nejhorší, 10 – nejlepší).

4.5.1 Silné stránky

V tabulce č. 4.6 jsou popsány silné stránky společnosti ABC, s.r.o. Ke každé z těchto stránek jsou přiřazeny body, váha a následný součin, který vyjadřuje významnost jednotlivých položek.

Tabulka č. 4.6: *Silné stránky společnosti*

Silné stránky	Body	Váha	Součin
Postavení na trhu a dobrá pověst	9	0,4	3,6
Flexibilita	9	0,22	1,98
Široká nabídka produktů	8	0,21	1,68
Kvalifikovaní zaměstnanci	6	0,09	0,54
Možnost profesního růstu a školení	5	0,04	0,2
Vlastnění většiny dopravních prostředků	4	0,04	0,16
Celkem		1	8,16

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější silné stránky společnosti ABC, s.r.o. bezesporu patří postavení na trhu a dobrá pověst. Společnost funguje na trhu již od roku 1969, což v očích klientů vyvolává pocit důvěry. Flexibilita je dalším z velmi důležitých faktorů, který vytváří pro společnost silnou stránku. Tato flexibilita vzniká také proto, že společnost využívá skoro všechny dostupné možnosti přepravy – leteckou, námořní, silniční i železniční. To vede k možnosti hbitě reagovat na vzniklé problémy. V případě, že se stane nějaká nehoda, která by ovlivnila silniční dopravu, je společnost schopna reagovat tím, že zásilky dopraví například letecky. V dnešní uspěchané době je tato flexibilita jednou z nejvýraznějších konkurenčních výhod a proto je také řazena mezi silné stránky v rámci SWOT analýzy. Společnost ABC, s.r.o. chce vyhovět co nejvíce zákazníkům, kteří si chtějí objednat přepravu a s tím je spojená široká nabídka produktů, aby si mohl vybrat jak jedinec, který odesílá jednu zásilku za měsíc do vedlejšího města, tak velká společnost, která bude odesílat zásilky jak v rámci ČR, tak do zámoří. Aby společnost mohla fungovat flexibilně a zajišťovat vše v řádných termínech, je nutné mít dostatek schopných a především kvalifikovaných zaměstnanců, kteří své práci rozumí a vykonávají ji s tím nejlepším vědomím. Se správně vybranými zaměstnanci úzce souvisí řada školení, která jsou nutná jak při vstupu nových zaměstnanců, tak při zdokonalování stávajících pracovníků. Jednou z výhod a tedy silných stránek je fakt, že oproti konkurenčním společnostem, společnost ABC, s.r.o. vlastní většinu dopravních prostředků, kterými převáží zásilky.

4.5.2 Slabé stránky

V následující tabulce č. 4.7 jsou stručně popsány slabé stránky, které by společnost ABC, s.r.o. měla zkusit co nejvíce eliminovat. Každá slabá stránka má přiřazeny body, váhu a následný součin těchto veličin.

Tabulka č. 4.7: *Slabé stránky společnosti*

Slabé stránky	Body	Váha	Součin
Cenová strategie	9	0,32	2,88
Nefunkční komunikace napříč odděleními	8	0,18	1,44
Vysoká zadluženost	7	0,15	1,05
Přílišná administrativa	6	0,22	1,32
Časové prodlevy při řešení reklamací	5	0,13	0,65
Celkem		1	7,34

Zdroj: vlastní zpracování

Ke slabým stránkám společnosti ABC, s.r.o. patří zcela jistě cenová strategie, jelikož řada produktů je nabízena za vyšší cenu, než u konkurence. Zejména cena pro jednorázové zákazníky je relativně vysoká. Stálí zákazníci mají možnost získat slevy na základě velikosti a množství objednávek. Další slabou stránkou, která zbytečně ohrožuje společnost, je špatná komunikace napříč odděleními jak v rámci ČR, tak v rámci celého světa. Dlouhé prodlevy při vyřizování reklamací jsou pro zákazníky známkou slabiny této společnosti. Častým případem je několikátýdenní čekání na odezvu zahraničních kolegů, aby mohla být reklamáce ukončena. V rámci ČR se jedná o spolupráci mezi finančním oddělením a obchodním oddělením, které mají nastaveny cíle skoro až protichůdně. Všechny tyto obtíže jsou také spojeny s vysokou administrativou a častým reportingem pro různé meetingy. Zadluženost byla blíže specifikována v rámci finanční analýzy (kapitola 4.4), kdy celková zadluženost společnosti ABC, s.r.o. v roce 2015 dosahuje téměř 80%.

4.5.3 Příležitosti

Příležitosti pro přepravní společnost ABC, s.r.o. jsou popsány v tabulce č. 4.8. Stejně jako u předchozích silných a slabých stránek, jsou i příležitostem přiřazeny body, váhy a součin těchto veličin.

Tabulka č. 4.8: *Příležitosti společnosti*

Příležitosti	Body	Váha	Součin
Vývoj nových technologií	7	0,34	2,38
Možnost nového způsobu doručování	5	0,23	1,15
Dodání do obtížně dostupných lokalit	5	0,25	1,25
Ekonomický růst	3	0,18	0,54
Celkem		1	5,32

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi zásadní příležitosti v přepravním odvětví, je zařazen vývoj nových technologií, které mohou buď snížit náklady společnosti nebo mohou zrychlit a zefektivnit stávající pracovní proces. Jak již bylo zmíněno v rámci PEST analýzy, je velký potenciál spatřován především v možnosti nového způsobu doručování zásilek – drony, elektrokola. Tyto způsoby přepravy nejsou v ČR ještě využívány, ale je jen otázkou času, kdy se tato nová technologie přenese i přes naše hranice. V rámci celosvětového měřítka byly již drony, stejně jako elektrokola, vyzkoušeny v Holandsku. S touto novou možností také úzce souvisí další spatřovaná příležitost, a to dodávání zásilek do obtížně přístupných míst. V případě, že budou využívány drony pro doručování zásilek, je možné doručit je i do oblastí a míst, kam se nyní zásilky nedoručují, protože tam buď ani nevede přístupná cesta nebo je lokalita pro člověka nebezpečná. Spojení těchto dvou možností je největším potenciálem v rámci přepravních společností. Ekonomický růst je důležitý nejen pro přepravní společnosti, které nabízejí své služby klientům. Jakmile se společnost nachází ve fázi růstu, jsou vyšší objednávky a lidé obecně více utrácí. Proto je vždy vítána fáze růstu více, než recese.

4.5.4 Hrozby

Posledním prvkem SWOT analýzy jsou hrozby, které působí na společnost ABC, s.r.o. Ty, na rozdíl od silných stránek, nelze tak jednoduše eliminovat, jelikož přicházejí z vnějšího prostředí. Je nutné s nimi počítat a snažit se je co nejvíce potlačovat. Výčet těch nejdůležitějších je znázorněn v tabulce č. 4.9. Opět má každá z hrozeb své bodové ohodnocení, váhu a součin těchto veličin.

Tabulka č. 4.9: *Hrozby společnosti*

Hrozby	Body	Váha	Součin
Zvýšení ceny paliva	9	0,19	1,71
Zvyšující se konkurence	9	0,2	1,8
Světová ekonomika	8	0,12	0,96
Měnový kurz a kurzové rozdíly	7	0,3	2,1
Válečné konflikty	5	0,19	0,95
Celkem		1	7,52

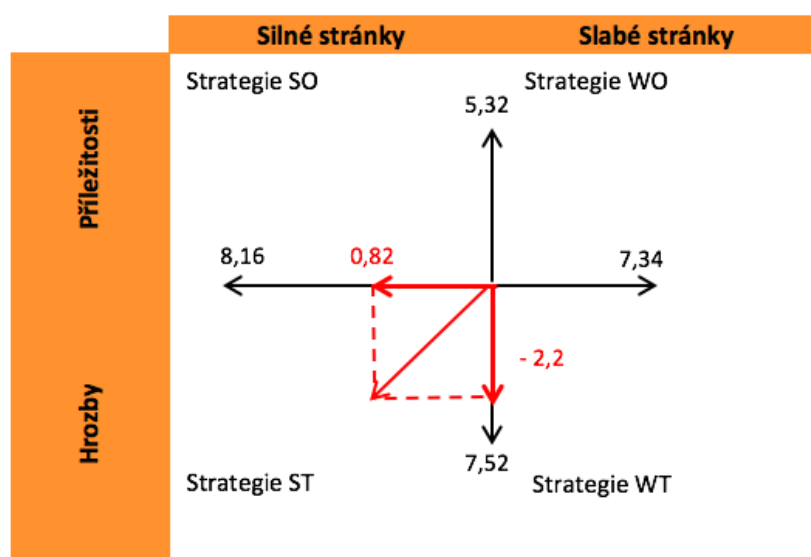
Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejzásadnější z hrozeb byla jednoznačně zahrnuta cena paliva, která je pro přepravní společnost stěžejní. Bez této komodity nemůže společnost provozovat svou podnikatelskou činnost a je na ní přímo závislá. Zvýšení či snížení ceny není společnost schopna nijak ovlivnit. Tento faktor je ovšem důležité sledovat. Konkurence na trhu je velmi vysoká a blíže byla specifikována v rámci Porterovy analýzy konkurenčního prostředí (kapitola 4.2). V rámci ČR byly mezi nejvýraznější konkurenty zahrnuty přepravní společnosti TNT Express Worldwide, TOPTRANS EU a.s. či GLS group. Jelikož společnost ABC, s.r.o. působí jak na českém, tak zahraničním trhu, je velmi ovlivňována děním ve světě a obecně světovou ekonomikou, s čímž je také spojen vývoj měnového kurzu a kurzových rozdílů, protože většina zásilek je doručována v rámci světa a proto je vývoj měn jednou ze zásadních sledovaných veličin v rámci společnosti ABC, s.r.o. Poslední hrozbou, která již trvá delší dobu, jsou válečné konflikty, díky kterým jsou nařízena jistá omezení jak uvnitř společnosti, tak přímo Radou společnosti OSN. V některých případech se jedná pouze o příplatky pro doručování do nebezpečné destinace, v jiných případech se jedná přímo o zákaz doručování do těchto destinací.

Nyní budou jednotlivé výsledky silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb převedeny do grafu, aby bylo možné zjistit, v jakém kvadrantu se analyzovaná společnost ABC, s.r.o. nachází.

Z grafu č. 4.7 je patrné, že se společnost ABC, s.r.o. nachází v kvadrantu ST, kdy převažují silné stránky nad slabými a hrozby nad příležitostmi. Společnost by měla tedy tyto silné stránky využít k tomu, aby eliminovala možné hrozby přicházející z vnějšího prostředí. Jelikož se na hrozby nelze předem nijak připravit, je důležitá včasná reakce a flexibilita řešit problémy, ta je právě jednou ze silných stránek společnosti ABC, s.r.o.

Graf č.4.7: *SWOT matice*



Zdroj: vlastní zpracování

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

V následující kapitole dojde k celkovému vyhodnocení provedené analýzy a ke konkrétním návrhům a doporučením do budoucna, jak by mohla společnost ABC, s.r.o. zefektivnit svou podnikatelskou činnost, udržet si stávající zákazníky a přilákat nové.

V rámci SWOT analýzy bylo zjištěno, že v analyzované společnosti převládají silné stránky nad slabými a hrozby nad příležitostmi. Díky tomuto zjištění je pro společnost vhodné, aby se díky svým silným stránkám snažila co nejvíce eliminovat hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí.

5.1 Udržení stávajících zákazníků

Jelikož má společnost mnoho spokojených zákazníků, kteří jsou často loajální, bylo by vhodné, aby si je společnost snažila udržet a případně získala nové klienty.

Co se týče udržení stávajících zákazníků, jak již bylo zmíněno v aplikační části práce, zákazníci jsou rozděleni do několika segmentů dle velikosti objednávek. Díky objemu objednávek dochází také k individuálnějšímu nastavení ceníků a různých výhod. Čím významnější je klient pro společnost ABC, s.r.o., tím má větší možnost ovlivňovat jak cenu přepravy, tak doprovodné služby, které jsou s přepravou spojeny. Obvykle se jedná také o upravenou dobu splatnosti pohledávek či splátkové kalendáře. V rámci menších segmentů by bylo vhodné občasné využít například akčních cen pro zasílání do určitých oblastí nebo nabídnutí slevy pro každou desátou přepravu. Možná by to přimělo zasílat více i menší zákazníky.

V případě odeslání zásilky o hmotnosti 1kg malým klientem do USA při výběru služby EXPRESS WORLDWIDE vyjde cena na 2 930 Kč. V rámci zavedení akční nabídky, kdy by byla každá desátá přeprava zdarma, ušetřil by zákazník 2 930 Kč jednou za určitou dobu, ale vidina úspory by klienta mohla přimět zasílat více zásilek. Společnost ABC, s.r.o. by tento způsob udržení stávajícího zákazníka stál 2 930 Kč každou desátou zásilku (v případě, že je uvažováno, že klient zasílá vždy stejné zásilky).

V rámci udržení zákazníků je velmi důležitá profesionalita ze strany společnosti ABC, s.r.o. Jelikož zaměstnanci jsou zařazeni do silných stránek společnosti, je jejich profesionalita na vysoké úrovni. Zejména díky zaměstnancům

vzniká analyzované společnosti konkurenční výhoda. Ve společnosti je zaměstnán velký počet osob, které se dostanou do styku s klientem, jak telefonického, tak přímého. Z tohoto důvodu je zejména pro tyto zaměstnance velmi důležité, aby byli řádně a perfektně proškoleni. Všichni zaměstnanci, kteří se dostanou do styku s klientem by měli mít přehled o produktech společnosti ABC, s.r.o. a měli by umět odpovědět na základní dotazy zákazníka co se týče vytvoření objednávky. Vzhledem k tomu, že také školení patří mezi silné stránky společnosti, neměl by být ani v této oblasti problém a zákaznická podpora by měla být rovněž na velmi vysoké úrovni.

Jelikož je velmi důležitá komunikace na dobré úrovni i v anglickém jazyce, bylo by vhodné zaměstnance i nadále vzdělávat. Návrhem autorky je tedy hodina týdně anglického jazyka s lektorkou pro zaměstnance, kteří se denně dostávají do kontaktu s klienty. Zde se náklady liší v rámci regionu, jelikož jsou v nabídkách různé jazykové školy s různými ceníky. V rámci Ostravy se cenová sazba lektorky anglického jazyka pohybuje kolem 500 Kč za hodinu. Měsíční náklad za vzdělávání anglického jazyka se pohybuje tedy kolem 2 000 Kč za měsíc.

5.2 Získání nových zákazníků

Získávání nových zákazníků je v oblasti přepravních společnosti mírně obtížné. Česká republika je relativně malý trh, kde jsou převážně velké firmy, které vyžadují nadstandardní podmínky. V případě, kdy si velká firma vybere “svého” přepravce, málokdy se stane, že by přešla jen tak ke konkurenci, pokud se nestane nějaký obrovský problém. Doporučení pro společnost ABC, s.r.o. bude znít – zaměřením se na získání středních a menších zákazníků. To sice bude znamenat buď úpravu ceny přepravy nebo jiných slevových či akčních výhod, ale při dlouhodobé spolupráci se tato prvotní investice vrátí. Jelikož má společnost ABC, s.r.o. velmi dobré jméno na trhu, je získávání nových klientů o něco snazší. Značka je v povědomí široké veřejnosti a výdaje na reklamu tudíž nemusejí být ani tolik vysoké.

V případě, že by společnost ABC, s.r.o. nabídla středním a menším zákazníkům slevu 50% na první přepravu například do USA při službě EXPRESS WORLDWIDE o hmotnosti zásilky 1kg, cena po slevě by činila 1 465 Kč. Druhou přepravu se stejnými parametry by mohla společnost nabídnout se slevou 20%, což by zákazníka vyšlo na 2 344 Kč. Tato nabídka by mohla pro tyto zákazníky působit jako návnada a další přepravu už by si mohli objednat opět u společnosti ABC, s.r.o. za

plnou výši přepravy. V případě, že by se přidala možnost akčních přeprav, např. každá desátá přeprava se slevou 50%. První zásilka by vyšla na 1 465 Kč, druhá na 2 344 Kč, třetí až devátá na 2 930 Kč a desátá opět na 1 465 Kč. Celkem by zákazníka vyšlo deset přeprav na 25 784 Kč. Rozdíl mezi plnou cenou a touto akční nabídkou za deset přeprav je 3 516 Kč, což je relativně nízká částka, když je zde možnost získat nového stáleho zákazníka, který bude využívat přepravy dlouhodobě.

V minulosti se společnost již snažila zavádět zaměstnanecké bonusy za nově přichozího klienta. Zaměstnanec, který doporučil potenciálního nového klienta a ten přepravu uskutečnil, dostal od společnosti ABC, s.r.o. navíc k měsíčnímu platu také bonus ve výši 3 000 Kč. Z hlediska nákladů je tento způsob nejméně náročný, avšak se příliš neosvědčil. Nových klientů nebylo asi tolik, kolik by si management představoval. Do budoucna by autorka práce navrhovala tento plán znovu oživit a zjistit, na čem ztroskotat několik let nazpět a chybám se vyhnout.

Výborným způsobem, jak lze získat nové klienty je již využívaný způsob, a to sponzoring významných akcí. Jelikož je společnost ABC, s.r.o. gigant, může si sponzoring dovolit a dostane se na oči široké veřejnosti. Tímto fungováním si společnost současně dělá i dobré jméno. Společnost je sponzorem např. Formule 1, Red Bull Air Race. Jedním z netradičních sponzoringů byla přeprava známého cirkusu Cirque du Soleil. Zde se jednalo o přepravování celého cirkusu zcela zdarma, na oplátku společnost získala několik desítek vstupenek na představení pro své zaměstnance a reklamu na všech představeních tohoto světově proslulého cirkusu. Bohužel nebylo možné vyčíslit náklady spojené s tímto sponzoringem, nicméně po konzultaci s vedením společnosti ABC, s.r.o. bylo vyvozeno, že náklady na sponzoring se vyrovnaly ceně reklamy, kterou by si musela společnost zaplatit za pronájem reklamní plochy pouze na jednom vybraném místě.

5.3 Ostatní doporučení

Zásadním a velmi diskutovaným tématem této doby jsou tzv. krizové plány a obecně krizový management, který je zaměřen na situace, kdy některá z obávaných hrozeb vypukne. Díky těmto náhradním plánům může firma co nejvíce eliminovat ztráty v případě nečekaných hrozeb. Plány nejsou ovšem stoprocentně záchranné, jelikož neexistuje možnost připravit dopředu přesný plán pro danou hrozbu. V případě krizových plánů nebylo možné vyčíslit, nakolik je jejich tvorba nákladná pro danou

společnost. Vedení společnosti ABC, s.r.o. totiž uvažuje nad dvěma možnostmi – zřídit krizové oddělení (vždy pro daný region) nebo rozložit práci mezi management daného regionu. Druhá možnost je sice odhadem méně nákladná, ale není jisté, že bude efektivní přidávat a přerozdělovat práci v rámci celých regionů. Problematika krizového managementu je celkově považována za nákladnou z pohledu vedení ABC, s.r.o.

Z výsledků finanční analýzy je patrné, že společnost dosahuje vysoké hodnoty pohledávek z obchodních vztahů. Doba obratu pohledávek je kolem 48 dní, což je relativně vysoké číslo. Jak již bylo zmíněno u slabých stránek společnosti, existuje zde nedostatečná komunikace napříč odděleními. Lze se tedy domnívat, že tyto dva problémy jsou spojeny. Společnost ABC, s.r.o. může mít jak chybně nastaven způsob vymáhání pohledávek, tak chybně nastaven celý credit management. Doporučení k tomuto problému by bylo zjednodušit a zefektivnit práci cash collectorů. Investice do nového systému pro vymáhání pohledávek, více propojit systémy napříč reklamačním oddělením, oddělením vymáhání pohledávek a finančním, aby se informace přenášely okamžitě a bez nutné prodlevy. Důležité ovšem je vůbec si tuto chybu uvědomit a vypracovat plán, jakým způsobem by mohlo dojít ke zlepšení a zefektivnění práce. Jelikož společnost ABC, s.r.o. plně využívá systém SAP a mnoho dalších, je tato změna a propojení vysoce nákladná. Pouze nastavení programu SAP se pohybuje kolem 100 000 Kč. Otázkou je, nakolik by tato investice do propojení jednotlivých oddělení a následné školení byla efektivní.

6 Závěr

Význam strategické analýzy je velmi důležitý, jelikož každá společnost by měla mít přehled o tom, jak si vede na daném trhu vůči konkurenci. Zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je důležité pro další směřování společnosti. Díky těmto vědomostem může být formulována nová strategie, díky které může společnost získat konkurenční výhodu. V opačném případě, kdy se společnost nezajímá o své přednosti a nedostatky, může dojít až k bankrotu.

Cílem diplomové práce bylo zjistit prostřednictvím aplikace interních a externích analýz jaké je současné postavení přepravní společnosti ABC, s.r.o. na trhu vzhledem ke konkurenci. Součástí cíle bylo také najít vhodnou strategii pro budoucí vývoj společnosti. Těchto cílů bylo naplněno, jelikož byly vypracovány všechny základní analýzy, díky kterým byla zpracována souhrnná SWOT analýza, která určila vhodnou strategii pro budoucí období.

Díky zpracování SWOT analýzy bylo zjištěno, že u společnosti ABC, s.r.o. převažují silné stránky. S těmito silnými stránkami je spojeno postavení na trhu a dobrá pověst, díky které se společnost ABC, s.r.o. stala takovýmto předním logistickým gigantem. V rámci silných stránek je také konkurenční výhodou široké spektrum nabízených produktů a kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou loajální.

Díky zpracování strategické analýzy bylo možné zpracovat návrhy a doporučení, které by mohli zlepšit a zefektivnit fungování společnosti v budoucnu. Důležité je zaměření se na udržení si stávajících zákazníků, jelikož jsou mezi nimi i pro společnost ABC, s.r.o. klíčoví klienti. Jedním z možných návrhů byly slevy na každou desátou přepravu. To by mohlo zvýšit počet odesílaných zásilek u menších a středních klientů. Dalším doporučením bylo bezesporu zaměření se na získání nových klientů v oblasti středních a menších podniků. V případě získávání nových klientů je spatřována možnost v akčních cenách přeprav, kdy by nově příchozí klient získal slevu jak na první, tak na druhou a pak na desátou přepravu. Pro společnost ABC, s.r.o. by tato možnost získání nových klientů vyšla na 3 516 Kč, což je relativně nízká částka vzhledem ke skutečnosti, že by společnost získala nového dlouhodobého klienta.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] BENSOUSSAN, Babette E. a Craig S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. New Jersey: FT Press, 2012. ISBN 978-013- 3101-027.
- [2] BARTUSKOVÁ, Terezie. *Vyhodnocení strategické analýzy externího prostředí metodou AHP*. Acta academica karviniensia. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2015a. r. 15, č. 2, s. 18 – 30. ISSN: 1212-415X.
- [3] BARTUSKOVÁ, Terezie. *Use of AHP Method for the Synthesis of External Strategic Analysis Results*. In: Proceedings of the 11th International Conference on Strategic Management and its Support by Information Systems 2015. Sborník z mezinárodní vědecké konference SMSIS 2015. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. s. 14 – 24. ISBN 978-80-248-3741-2.
- [4] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [5] GRASSEOVÁ, M., R. Dubec a D. Řehák. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [6] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] MATUSIKOVÁ et al., *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [11] PENG, Mike W. *Global strategy*. 3rd ed. Ohio: South-Western, 2014. ISBN 13-978-1- 133-96461-2.
- [12] PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-89-9.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000.

C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

- [15] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [16] TICHÁ, Ivana, a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. ISBN 978-80-213-0922-7.
- [17] WARNER, G. Alfred. *Strategic Analysis and Choice: A Structured Approach*. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 978-160649-176-8.
- [18] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978- 80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

- [19] Economy. *Global Business Cycle Map* [online]. 2017. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.economy.com/dismal/tools/global-business-cycle-map>
- [20] TNT. *Home page* [online]. 2017. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z WWW: http://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home.html
- [21] TOPTRANS EU. Domovská stránka [online]. 2017. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z WWW: http://www.toptrans.cz/portal/page/portal/toptrans_www_cz
- [22] GLS. *Home page* [online]. 2017. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z WWW: <https://gls-group.eu/CZ/cs/gls-czech-republic>
- [23] *Zákony pro lidi. Zákon č. 111/1994 Sb.* [online]. 2017. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-111#cast2>
- [24] FXstreet. *Zpravodajství*. [online]. 2017. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.fxstreet.cz/ropa-zdrazuje-brent-je-zpet-nad-51-usd.html>
- [25] Kurzy. *Komodity*. [online]. 2017. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z WWW: http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-wti-crude-oil-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=91&od=28.3.2015&curr=USD&default_curr=USD&unit=&lg=1
- [26] ČNB. *Devizové kurzy*. [online]. 2017. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z WWW: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp

Ostatní zdroje

- [27] Finanční výkazy společnosti ABC, s.r.o. v letech 2013 – 2015
- [28] Ostatní interní dokumenty společnosti ABC, s.r.o. v letech 2013 – 2015

Seznam zkratek

BCG	Boston Consulting Group
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DDP	Delivered Duty Paid
DHL	Dalsey Hillblom Lynn
EU	Evropská Unie
EXW	Ex Works
FedEx	Federal Express
GE	General Electric
GLS	General Logistics Systems
ICS	Import Control System
OSN	Organizace spojených národů
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita nákladů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Čistá rentabilita tržeb
SAP	Systems - Applications - Products
UPS	United Parcel Service
USA	Spojené státy americké

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;


- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 21.4.2017



.....

Bc. Vesna Čosićová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Poměrové ukazatele finanční analýzy

Příloha č. 2: Výkazy společnosti ABC, s.r.o.

Příloha č. 1: Poměrové ukazatele finanční analýzy

Ukazatele rentability

$ROA = \text{EBIT} / \text{aktiva}$

$ROE = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$

$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$

$ROCE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}$

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$

$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}$

$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \text{dlouhodobý kapitál} / \text{stálá aktiva}$

$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$

Ukazatele likvidity

$\text{Celková likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

$\text{Pohotová likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$

$\text{Okamžitá likvidita} = \text{pohotové platební prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$

Ukazatele aktivity

$\text{Obrátka celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$

$\text{Doba obratu aktiv} = \text{celková aktiva} * 360 / \text{tržby}$

$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} * 360 / \text{tržby}$

$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} * 360 / \text{tržby}$

$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} * 360 / \text{tržby}$

Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu

$\text{Čistý zisk na akcii} = \text{EAT} / \text{počet kusů kmenových akcií}$

$\text{Dividendový výnos} = \text{dividenda na kmenovou akcii} / \text{tržní cena akcie}$

Příloha č. 2: Výkazy společnosti ABC, s.r.o.

Aktiva společnosti

AKTIVA v celých tisících Kč	2013	2014	2015
AKTIVA celkem	1 276 359	1 553 190	1 680 382
Pohledávky za upsaný základní kapitál			
Dlouhodobý majetek	57 384	79 522	74 423
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 075	3 974	3 480
Dlouhodobý hmotný majetek	52 169	75 408	70 803
Stavby	2 947	2 345	3 264
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	20 662	69 330	67 539
Dlouhodobý finanční majetek	140	140	140
Oběžná aktiva	1 217 996	1 472 282	1 604 669
Zásoby	0	2 148	2 145
Materiál	0	2 148	2 145
Dlouhodobé pohledávky	19206	18349	16413
Pohledávky z obchodních vztahů	19206	18 349	16 423
Krátkodobé pohledávky	1 193 102	1 448 216	1 582 269
Pohledávky z obchodních vztahů	675 482	875 316	904 481
Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	447 466	404 067	542 849
Stát - daňové pohledávky	0	6 069	9 328
Krátkodobé poskytnuté zálohy	995	484	2 257
Dohadné účty aktivní	62 865	154 825	116 942
Jiné pohledávky	6 294	7 455	6412
Krátkodobý finanční majetek	5 688	3 569	3 842
Peníze	1 991	1 717	2600
Účty v bankách	3 697	1 852	1242
Časové rozlišení	979	1 386	1 290
Náklady příštích období	979	1 386	1 290

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti ABC, s.r.o.

Pasiva společnosti

PASIVA v celých tisících Kč	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	1 276 359	1 553 191	1 680 382
Vlastní kapitál	280 317	339 949	284 404
Základní kapitál	35 000	35 000	35 000
Základní kapitál	35 000	35 000	35 000
Kapitálové fondy	139 850	139 850	139 850
Ostatní kapitálové fondy	139 850	139 850	139 850
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	15 406	15 406	15 406
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	15 406	15 406	15 406
Výsledek hospodaření minulých let	0	90 061	0
Nerozdělený zisk minulých let	0	90 061	0
Výsledek hosp. běžného úč. Období	90 061	59 632	94 148
Cizí zdroje	954 738	1 165 438	1 337 582
Rezervy	61 299	45 260	46 340
Rezerva na daň z příjmu	6 101	0	10 273
Ostatní rezervy	55 198	45 260	36 067
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	893 439	1 120 178	1 291 242
Závazky z obchodních vztahů	598 940	533 559	578 288
Závazky - ovládací a řídicí osoba	27 723	155 494	256 762
Závazky k zaměstnancům	25 792	28 964	32 846
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	14 540	16 106	18 274
Stát - daňové závazky a dotace	8 337	5 679	5 564
Krátkodobé přijaté zálohy	871	765	1 267
Dohadné účty pasivní	305 899	378 561	396 530
Jiné závazky	1 337	1 050	1 711
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
Časové rozlišení	41 304	47 803	58 396
Výdaje příštích období	41 304	47 803	58 396

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti ABC, s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty v celých tisících Kč	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží			
Náklady vynaložené na prodané zboží			
Obchodní marže	0	0	0
Výkony	4 939 940	5 822 848	6 693 990
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 939 940	5 822 848	6 693 990
Výkonová spotřeba	4 267 591	5 201 725	5 963 612
Spotřeba materiálu a energie	56 193	53 235	57 446
Služby	4 211 398	5 148 490	5 906 166
Přidaná hodnota	672 349	621 122	730 377
Osobní náklady	630 588	664 149	737 656
Mzdové náklady	443 250	467 354	512 302
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	576	576	3 087
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	147 951	152 926	170 341
Sociální náklady	38 811	43 293	51 926
Daně a poplatky	1	20	37
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 636	10 259	14 444
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	666	327	75
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	666	327	75
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	5 945	521	921
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 945	521	921
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 924	290	-21 601
Ostatní provozní výnosy	213 354	252 550	229 032
Ostatní provozní náklady	127 081	114 067	95 786
Převod provozních výnosů			
Převod provozních nákladů			
Provozní výsledek hospodaření	116 041	84 693	132 242
Tržby z prodeje cenných papírů			
Prodané cenné papíry a podíly			
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0

Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
Náklady z finančního majetku			
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů			
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční činnosti			
Výnosové úroky	1	0	6
Nákladové úroky	223	1 556	2 553
Ostatní finanční výnosy	4 291	1 947	2 672
Ostatní finanční náklady	1 946	2 322	2 336
Převod finančních výnosů			
Převod finančních nákladů			
Finanční výsledek hospodaření	2 123	-1 931	-2 211
Daň z příjmu za běžnou činnost	28 104	23 131	35 883
-splatná	28 963	22 274	33 947
-odložená	-859	857	1 936
Výsledek hospodaření za běžnou činnost)	90 060	59 631	94 148
Mimořádné výnosy			
Mimořádné náklady			
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům			
Výsledek hospodaření za účetní období	90 060	59 631	94 148
Výsledek hospodaření před zdaněním	118 164	82 762	130 031

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti ABC, s.r.o.